



**Os Centros de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão
do Capital Intelectual: A Gestão de Patrimônio no Instituto Federal do
Triângulo Mineiro**

Paulo Sérgio Mendes Alves

**Dissertação de Mestrado
Mestrado em Assessoria e Administração 2016 / 2017**

Porto - 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Os Centros de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão
do Capital Intelectual: A Gestão de Patrimônio no Instituto Federal do
Triângulo Mineiro**

Paulo Sérgio Mendes Alves

**Dissertação de Mestrado apresentada
ao Instituto Superior de Contabilidade
e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em
Assessoria e Administração, sob a
orientação do Professor Doutor José
Agostinho de Sousa Pinto.**

Porto - 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Este trabalho é dedicado

Ao Lorenzo, Luiza e Artur,
pérolas da minha vida e fontes de inspiração.

À minha esposa Fátima, luz da minha vida,
que proporcionou a existência
das nossas pérolas.

Aos meus pais,
Marlene e Floriano (*in memoriam*)
que souberam me ensinar os valores da vida.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

Ao meu orientador, Prof. Doutor José Agostinho de Sousa Pinto, pela maneira como compartilhou seus saberes, pela competência com que conduziu a orientação desta dissertação, pela sua incansável dedicação, disponibilidade, apoio, incentivo, nessa jornada do conhecimento e por sua amizade que carregarei ao longo de minha vida.

Aos professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelas aulas, pela dedicação e pelos ensinamentos; ao Instituto Politécnico do Porto, pelo apoio e pela parceria. Aos colegas de curso, pelos estudos realizados e companheirismo.

Meu agradecimento especial ao Reitor do IFTM, Prof. Doutor Roberto Gil Rodrigues Almeida, que tornou possível a parceria com o IPP. Ao Diretor Geral do IFTM Campus Uberaba, Prof. Doutor Rodrigo Afonso Leitão, minha gratidão pela confiança e apoio. A todos os colaboradores da Reitoria e do Campus Uberaba que participaram da investigação o meu sincero obrigado.

Em especial, ao amigo Prof. Mestre Eduardo Jardel Veiga Gonçalves, pelas relevantes contribuições dadas a esta dissertação, pelos ensinamentos, pela sua disponibilidade, incentivo e apoio em todos os momentos. À Profa. Maria Auxiliadora Gontijo Lopes pela disponibilidade e dedicação na revisão do texto. À Profa. Sandra Mara Tiveron Juliano pela revisão do texto em inglês.

Aos colegas de trabalho, Geovana Dagrava, Fernando Francisco Gonçalves, Ricardo Antônio Lima, Dário Montes, Fábio Oliveira do Carmo, Adilour Nery S., Gustavo Alves Costa e a Profa. Luna M. Ferolla, pelo incentivo, pela ajuda e pelas sugestões.

À minha esposa, Fátima, pela compreensão nos inúmeros momentos em que estive ausente, para a realização desta pesquisa, pelas opiniões, ajuda, companheirismo, apoio e carinho. Aos meus filhos, pelo carinho e por entenderem minhas ausências. A toda minha família, que apoiou e acreditou no meu potencial. À minha irmã Claudia, incentivadora, pela ajuda na elaboração dos desenhos. Ao meu primo Carlos, pela ajuda no questionário.

E a todos que direta ou indiretamente me ajudaram nesta conquista.

O meu muito obrigado!

Na procura de modelos organizacionais que permitam melhoria da qualidade, eficiência e eficácia, deparamo-nos com o paradigma dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e da Gestão do Capital Intelectual. Os CSC têm demonstrado grande sucesso na gestão organizacional e a Gestão do Capital Intelectual é considerada como um dos ativos mais importantes para a sobrevivência das organizações. Num contexto da administração pública, o desafio foi demonstrar que essas duas realidades podem trazer benefícios à organização e alavancar um processo de mudança.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de reconhecer Fatores que Beneficiam e Fatores que Desfavorecem a implementação de um CSC, e, adicionalmente, foi estudada a forma como o CSC pode potencializar a Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio na instituição analisada.

Com um posicionamento epistemológico interpretativista e abordagem metodológica quantitativa e qualitativa foi aplicado o método de estudo de caso. Os dados empíricos foram recolhidos com recurso à análise documental e a um inquérito por questionário. O questionário, para além de caracterizar a amostra, possui 29 indicadores parcelares, divididos em 3 indicadores globais que avaliou os Fatores Favoráveis, os Desfavoráveis e os do Capital Intelectual.

Dos dados recolhidos foram analisadas: i) a consistência interna dos índices, utilizando o coeficiente de Alfa Cronbach; ii) as frequências absolutas e relativas, para cada indicador; iii) o Nível de Concordância das afirmações, aplicando-se a média ponderada; iv) a média geral de cada grupo e v) a Correlação de Pearson entre os indicadores de cada grupo, obtendo-se uma matriz bidimensional com a intensidade da correlação. Os dados demonstraram que, na visão dos gestores e dos servidores da instituição, os índices dos fatores que favorecem a implantação do CSC e da gestão do capital intelectual são mais expressivos que os fatores que a desfavorecem; o que valida e viabiliza sua utilização.

Esta investigação demonstra que o modelo de CSC, também na administração pública, impulsiona a gestão do capital intelectual proporcionando melhoria de qualidade e ganho em eficiência e eficácia dos serviços prestados.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados, Gestão do Capital Intelectual, Gestão Pública, Modelo Organizacional.

In the search for organizational models to improve quality, efficiency and effectiveness, we come across the paradigm of Shared Services Centers (SSC) and Intellectual Capital Management. SSC have demonstrated great success in organizational management and the Intellectual Capital Management is considered to be one of the most important assets for the survival of organizations. In a context of public administration, the challenge was to demonstrate that these two realities can bring benefits to the organization and leverage a process of change.

The present study was developed with the aim of recognizing Factors that Benefit and Factors that Discourage the implementation of a SSC, and, in addition, it was studied the way in which the SSC can enhance the Management of Intellectual Capital in the Management of Patrimony in the analyzed institution.

With an interpretative epistemological positioning and quantitative and qualitative methodological approach, the case study method was applied. Empirical data were collected using documental analysis and a questionnaire survey. The questionnaire, besides characterizing the sample, has 29 partial indicators, divided into 3 global indicators that evaluated the Favorable factors, the Unfavorable and the Intellectual Capital ones.

The collected data were analyzed: i) the internal consistency of the indices, using the Alpha Cronbach coefficient; (ii) the absolute and relative frequencies for each indicator; iii) the Level of Agreement of the statements, applying the weighted average; iv) the general mean of each group and v) the Pearson correlation between the indicators of each group, obtaining a two-dimensional matrix with the correlation intensity. The data showed that, in the view of managers and servants of the institution, the indexes of the factors that favor the implementation of the SSC and the management of intellectual capital are more expressive than the factors that disadvantage it; which validates and enables its use.

This research demonstrates that the SSC model, also in public administration, boosts the management of intellectual capital by providing quality improvement and gain in efficiency and effectiveness of the services provided.

Keywords: Shared Service Center, Intellectual Capital Management, Public Management, Organizational Model.

Lista de Abreviaturas

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CNEN - Comissão Nacional de Energia Nuclear

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CSC - Centro de Serviços Compartilhados

EAFU - Escola Agrotécnica Federal de Uberaba

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ha - Hectares

IF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

MEC - Ministério da Educação e Cultura

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PEP - Painel Estatístico de Pessoal

RMBM - Relatório de Movimentação de Bens Móveis

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e da Comunicação

SC - Serviços Compartilhados

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

SIGEPE - Sistema de Gestão de Pessoas

SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

SISG - Sistema de Serviços Gerais

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SSC - *Shared Services Centers*

UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro

VLC - Valor Líquido Contábil

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Abreviaturas	vi
Índice Geral	viii
Índice de Quadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xiii
Capítulo 1 - Introdução	1
1 Introdução	3
1.1 A Problemática do Estudo	4
1.2 Questão de Investigação	5
1.3 Objetivo Geral	5
1.4 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificativa e Relevância do Trabalho	6
1.6 Organização da Dissertação	6
Capítulo 2 - Revisão da Literatura e Estado da Arte	9
2 Revisão da Literatura e Estado da Arte	11
2.1 Natureza sistêmica das Organizações e Cadeia de Valor	11
2.2 Modelos de Gestão	13
2.3 Centro de Serviços Compartilhados	19
2.3.1 Modelos de Centros de Serviços Compartilhados	21
2.4 Os Serviços Compartilhados na Administração Pública	24
2.4.1 Modelo patrimonialista	25
2.4.2 Modelo burocrático	25
2.4.3 Modelo gerencial	26
2.4.4 Políticas Públicas	26
2.5 Gestão do Capital Intelectual	27
2.5.1 Dados, informação e conhecimento	27
2.5.2 Criação do conhecimento	28
2.5.3 Espiral da criação do conhecimento	29
2.6 Principais Sistemas Informatizados do Governo Federal Brasileiro	31
2.6.1 Sítio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	31

2.6.2	PEP - Painel Estatístico de Pessoal	32
2.6.3	SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento	33
2.6.4	Painel de Custeio Administrativo	34
2.6.5	Painel de Preços	35
2.6.6	SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira	36
2.6.7	SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos	36
2.6.8	SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais	36
2.6.9	SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores.....	37
2.6.10	SIGEP - Sistema de Gestão de Pessoas.....	37
2.6.11	SISG – Sistema de Serviços Gerais.....	37
Capítulo 3 - O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM.....		39
3	O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM	41
3.1	Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba	41
3.2	IFTM - PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018.....	42
3.3	Missão, Visão e Valores.....	42
3.4	Mapa Estratégico - PDI 2014-2018.....	43
3.5	A Tecnologia da Informação.....	44
Capítulo 4 - Metodologia de Investigação		47
4	Metodologia de Investigação	49
4.1	Objetivos da Investigação	49
4.2	Tipo e Caracterização da Pesquisa	51
4.3	Amostra e Sujeitos da Pesquisa	54
4.4	Procedimentos para autorização da Investigação	56
4.5	Coleta de Dados	56
4.6	Instrumento de Coleta de Dados - Questionário	57
4.7	Relação entre os Objetivos e os Questionários e Outras Fontes de Informação.....	59
4.8	Tratamento de Dados.....	60
Capítulo 5 - Análise e Discussão de Resultados		63
5	Análise e Discussão de Resultados.....	65
5.1	Gênero.....	65
5.2	Idade.....	66
5.3	Formação Escolar	67
5.4	Tempo de Serviço no IFTM.....	68
5.5	Relação com o Setor de Patrimônio.....	69
5.6	Titular de cargo de direção ou função gratificada	70
5.7	Grau de Conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados	71

5.8	Análise dos resultados dos Fatores Favoráveis	72
5.9	Análise dos resultados dos Fatores Desfavoráveis.....	80
5.10	Análise dos resultados da Gestão do Capital Intelectual	88
Capítulo 6 - Considerações Finais.....		97
6	Considerações Finais	99
6.1	Limitações da Investigação.....	103
6.2	Propostas para Investigações Futuras.....	104
Glossário		107
Referências Bibliográficas		109
Outras Referências Bibliográficas.....		113
Índice Remissivo		115
Apêndice A - e-mail de convite enviado aos participantes da investigação		117
Apêndice B - Questionário.....		118
Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....		125
Apêndice D - Carta de Anuência - Reitor.....		127
Apêndice E - Termo de Autorização para Utilização de Dados - Reitor		128
Apêndice F - Carta de Anuência - Diretor.....		129
Apêndice G - Termo de Autorização para Utilização de Dados - Diretor		130
Apêndice H - Termo de Confidencialidade		131
Anexo A - Mapa Estratégico - PDI 2014-2018		133
Anexo B - Folha de Rosto - Reitor.....		134
Anexo C - Folha de Rosto - Diretor		135
Anexo D - Autorização do CEP UFTM		136
Anexo E - Parecer Consubstanciado do CEP UFTM - Autorização.....		137

Índice de Quadros

Quadro 1 - Organização da Dissertação.....	7
Quadro 2 - Resumo das opções Metodológicas.....	54
Quadro 3 - Síntese do RMBM para o IFTM - dez/2016 e dez/2017	55
Quadro 4 - Relação entre os Objetivos e o Questionário	60
Quadro 5 - Nível de Concordância em relação ao indicador apresentado	61
Quadro 6 - Gênero	65
Quadro 7 - Idade	66
Quadro 8 - Formação Escolar	67
Quadro 9 - Tempo de Serviço no IFTM	68
Quadro 10 - Relação com o Setor de Patrimônio	69
Quadro 11 - Cargo de direção ou função gratificada	70
Quadro 12 - Conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados.....	71
Quadro 13 - Resumo de processamento de casos - Fatores Favoráveis.....	73
Quadro 14 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Fatores Favoráveis.....	73
Quadro 15 - Estatísticas de item-total - Fatores Favoráveis	73
Quadro 16 - Fatores FAVORÁVEIS à criação de um CSC para gestão de patrimônio no IFTM	74
Quadro 17 - Fatores FAVORÁVEIS por ordem de nível de concordância.....	77
Quadro 18 - Correlação entre Fatores Favoráveis (Correlação de Pearson)	79
Quadro 19 - Resumo de processamento de casos - Fatores Desfavoráveis	80
Quadro 20 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Fatores Desfavoráveis	80
Quadro 21 - Estatísticas de item-total - Fatores Desfavoráveis.....	81
Quadro 22 - Fatores DESFAVORÁVEIS à criação de um CSC para gestão de patrimônio no IFTM ..	82
Quadro 23 - Fatores DESFAVORÁVEIS por ordem de nível de concordância	85
Quadro 24 - Correlação entre Fatores Desfavoráveis (Correlação de Pearson)	87
Quadro 25 - Resumo de processamento de casos - Capital Intelectual	88
Quadro 26 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Capital Intelectual.....	88
Quadro 27 - Estatísticas de item-total - Capital Intelectual	89
Quadro 28 - Gestão do CAPITAL INTELECTUAL de um CSC para a gestão de patrimônio no IFTM .	90
Quadro 29 - Gestão do CAPITAL INTELECTUAL por ordem de nível de concordância.....	93
Quadro 30 - Correlação entre Capital Intelectual (Correlação de Pearson)	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por Gênero	65
Gráfico 2 - Distribuição por Idade	66
Gráfico 3 - Distribuição por Formação Escolar	67
Gráfico 4 - Distribuição por Tempo de Serviço no IFTM	68
Gráfico 5 - Relação com o Setor de Patrimônio	69
Gráfico 6 - Cargo de direção ou função gratificada.....	70
Gráfico 7 - Conhecimento sobre o tema CSC	72
Gráfico 8 - Representação gráfica dos Fatores FAVORÁVEIS	76
Gráfico 9 - Nível de Concordância relativo aos Fatores FAVORÁVEIS	77
Gráfico 10 - Representação gráfica dos Fatores DESFAVORÁVEIS.....	83
Gráfico 11 - Nível de Concordância relativo aos Fatores DESFAVORÁVEIS.....	84
Gráfico 12 - Representação gráfica do CAPITAL INTELECTUAL	92
Gráfico 13 - Nível de Concordância relativo à Gestão do CAPITAL INTELECTUAL.....	92

Índice de Figuras

Figura 1 - A Empresa como um Sistema Aberto.....	11
Figura 2 - As cinco forças competitivas	13
Figura 3 - Modelo de Serviços Descentralizados.....	14
Figura 4 -Modelo de Serviços Centralizados	15
Figura 5 - Modelo Outsourcig.....	16
Figura 6 - Modelo de Serviços Compartilhados	16
Figura 7 - O CSC satisfaz a duas necessidades: eficiência e capacidade de resposta	17
Figura 8 - Os melhores elementos da centralização e da descentralização	18
Figura 9 - Benefícios tangíveis e intangíveis de serviços compartilhados.....	18
Figura 10 - A Cadeia de Valores Genérica	20
Figura 11 - Evolução dos Serviços Compartilhados.....	24
Figura 12 - Espiral de criação do conhecimento	30
Figura 13 - Sítio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	32
Figura 14 - Sítio do PEP.....	32
Figura 15 - Sítio do SIOP - Acesso Público	33
Figura 16 - Sítio do Painel de Custeio Administrativo	34
Figura 17 - Tela de Análise de Custeio	35
Figura 18 - Sítio do Painel de Preços	35
Figura 19 - Classificação das Ciências.....	51
Figura 20 - Modelo proposto do CSC para o IFTM nas unidades investigadas	100
Figura 21 - Rede Federal de Educação	105
Figura 22 - Mapa Estratégico PDI 2014-2018.....	133

Capítulo 1 - Introdução

1 Introdução

Nos dias atuais, quando as modificações ocorrem de maneira rápida e contínua para atender às demandas internas e externas, os gestores devem estar atentos a modelos de negócios que produzam eficiência e eficácia nos processos.

Nesse sentido, o grande desafio é demonstrar que mudanças nos modelos organizacionais podem refletir em benefícios para as Organizações.

No intuito de cumprir esse desafio, desenvolveu-se este trabalho.

A Instituição pesquisada foi o IFTM - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, uma escola Pública do Governo Federal, vinculada ao MEC - Ministério da Educação e Cultura. Originou-se essa Instituição da fusão de antigas escolas, que se tornaram *Campus* dessa nova; posteriormente, da ampliação dela com a criação de outros *Campi*, vinculados a uma Reitoria.

Verifica-se, portanto, que a Reitoria e os *Campi* possuem administrações independentes, sendo, entretanto, geridos pela Reitoria que “... é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, ...” (IFTM, 2016, p. 3). Nessa nova realidade, percebe-se que alguns sistemas informatizados não estão integrados e têm suas bases de dados independentes, a exemplo do Sistema de Gestão Patrimonial, apesar de todas as unidades utilizarem o mesmo Sistema.

Essa situação proporciona várias consequências, dentre as quais: retrabalho de serviços, falta de padronização dos processos, perda do histórico dos bens ao serem transferidos de um *Campus* para outro, falta de informações consolidadas entre as unidades para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Entretanto, a equipe de Tecnologia da Informação - TI vem trabalhando para mudar essa realidade, na medida em que estão em desenvolvimento vários sistemas, integrados por uma plataforma “*Enterprise Resource Planning*” - ERP, que será responsável pela unificação dos diversos departamentos, possibilitando um fluxo único, contínuo e consistente de informações. Dessa forma, o Sistema de Patrimônio fará parte integrante desse macro conjunto.

Na busca por modelos organizacionais, deparamo-nos com o paradigma dos Centros de Serviços Compartilhados - CSC, o qual utiliza o compartilhamento de funções de apoio. Assim, este trabalho investigou se a implementação de um CSC pode colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do IFTM.

Considerando-se o fato dos CSC serem um modelo emergente e ainda pouco utilizado, principalmente no âmbito da administração pública brasileira, este estudo também tem como propósito, para além dos objetivos gerais e específicos definidos, contribuir para difundir esse modelo de organização de serviços, estabelecendo, de maneira sistematizada e esclarecedora, o conhecimento sobre tema tão emergente, de forma que administradores e gestores públicos tenham subsídios para explorar um modelo organizacional que visa melhorar a eficiência e a eficácia na administração pública (Pinto, 2015; Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 2001; Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

Portanto, este trabalho tem a intenção de dar um grau de conhecimento holístico e sistemático sobre a utilização dos CSC com foco no Setor Público Brasileiro. Assim, os gestores públicos terão nas mãos uma ferramenta que pode atender aos princípios da nova gestão pública, aos anseios da sociedade e ainda beneficiar população, servidores¹ públicos e governo.

1.1 A Problemática do Estudo

A proposta desta investigação decorre da experiência profissional e acadêmica do investigador nas áreas: administrativa, tecnologia da informação e engenharia. Evidencia, nesse sentido, a visualização de um modelo de gestão com o foco na eficiência e na eficácia.

Para além da sua experiência, o investigador, ao estar inserido no contexto de uma Instituição Pública de Ensino, pôde identificar, de maneira tácita, problemas e dificuldades para execução e realização de tarefas em seu setor. Nesse contexto, ao buscar pela excelência dos serviços e com o fito de contribuir para a Gestão Administrativa, visualizou oportunidade de propor um modelo e uma abordagem que aspirem às necessidades contemporâneas dos Gestores, dos Servidores e da Sociedade. Nesse sentido, visando à

¹ No serviço público brasileiro “Servidores” são funcionários públicos.

padronização e à melhoria da qualidade dos serviços prestados, adotou-se como principal eixo teórico uma abordagem de eficiência e eficácia.

Procurou-se também realizar um estudo e uma síntese sobre os principais conceitos relativos aos temas Centro de Serviços Compartilhados, Gestão do Capital Intelectual, Modelos de Gestão, Natureza das Organizações e Administração Pública, que serviu como fundamentação teórica e proposta para agregar conhecimento e valor ao assunto.

1.2 Questão de Investigação

Segundo Vergara (1998, pp. 25-26), “Se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar”, enquanto “... As questões funcionam como um roteiro de pesquisa. Podem substituir a formulação de objetivos intermediários.”.

Também Vergara (1998, p. 25), quanto ao objetivo final (geral) e aos objetivos intermediários (específicos), revela que o primeiro, se atingido, irá responder ao problema de investigação, já os intermediários se referem a metas nas quais o atingimento depende do alcance do objetivo final.

Dessa forma, a questão de investigação que norteia este trabalho é:

Pode a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro?

1.3 Objetivo Geral

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo principal reconhecer quais os fatores que beneficiam a implementação de um CSC, quais os fatores que desfavorecem essa implementação e como o CSC pode potencializar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba.

1.4 Objetivos Específicos

Foram também identificados alguns objetivos específicos:

1. Verificar se o ambiente institucional é propenso à adoção do modelo CSC.
2. Verificar o estado atual do sistema de Patrimônio.
3. Perceber a importância atribuída à Gestão do Capital Intelectual no IFTM.
4. Analisar em que medida a implementação de um CSC contribui para a Gestão do Capital Intelectual no IFTM.
5. Identificar, considerando-se o Setor de Patrimônio, se a adoção do CSC é adequada ou não a ele e qual o modelo é, nesse caso, o mais adequado.

Para além dos objetivos específicos acima descritos, pretende-se também que este trabalho contribua para difundir o modelo CSC na administração pública.

1.5 Justificativa e Relevância do Trabalho

Este trabalho se justifica ao tratar dois assuntos relevantes para a gestão administrativa: de um lado, um modelo emergente e que tem demonstrado grande sucesso na gestão organizacional, o CSC; do outro, o capital intelectual considerado como um dos ativos mais importantes para a sobrevivência das organizações atuais (Pinto, 2015).

Espera-se que esta investigação possa contribuir ao clarificar e descortinar esses temas e, ao mesmo tempo, propor um modelo administrativo que vise melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos, valorizando a eficiência e a eficácia na administração pública.

1.6 Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, descritos nesta seção e apresentados no Quadro 1 - Organização da Dissertação.

Capítulo 1 - Introdução

Capítulo 2 - Revisão de Literatura e Estado da Arte

Capítulo 3 - O Instituto Federal do Triângulo Mineiro

Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

Capítulo 5 - Análise e Discussão de Resultados

Capítulo 6 - Considerações Finais

No Capítulo 1 - Introdução - é evidenciado o enquadramento do trabalho com a apresentação da introdução, bem como a questão de investigação, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a relevância do trabalho.

No Capítulo 2 - Revisão de Literatura e Estado da Arte - é abordada a revisão de literatura e o atual estado da arte dos temas propostos nesta dissertação, dando-se dessa forma, os subsídios teóricos e pragmáticos que apoiaram o presente trabalho. Para tal, são desenvolvidos os temas sobre a natureza sistêmica das organizações e a cadeia de valor, os modelos de gestão, o centro de serviços compartilhados, a administração pública, gestão do capital intelectual, assim como faz uma breve descrição dos principais sistemas informatizados do governo federal brasileiro.

No Capítulo 3 - O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - aborda a estrutura, o perfil e o PDI do IFTM e do Campus Uberaba, local desta investigação; a missão, a visão e os valores; o mapa estratégico; os setores, as atividades e os processos.

No Capítulo 4 - Metodologia - é descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento da investigação.

No Capítulo 5 - Análise e Discussão de Resultados - são feitas as análises e discutidos os resultados das informações coletadas através da investigação.

No Capítulo 6 - Considerações Finais - é apresentado um resumo do trabalho de investigação com os resultados mais relevantes e sua contribuição, também são feitas as considerações sobre as limitações do trabalho e as propostas para trabalhos futuros.

Por fim, seguem o glossário, as referências bibliográficas, o índice remissivo, os apêndices e os anexos.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura e Estado da Arte

2 Revisão da Literatura e Estado da Arte

Esta seção apresenta a revisão de literatura, sendo esta a base teórica para a fundamentação desta dissertação.

2.1 Natureza sistêmica das Organizações e Cadeia de Valor

Com o surgimento da Teoria dos Sistemas, as organizações e as empresas passaram a ser vistas assumindo sua natureza sistêmica. Nesse sentido, foi a partir do estudo dos seres vivos que o conceito de sistemas abertos surgiu, estendendo-se às outras disciplinas e à Administração, assim um sistema é considerado: (i) “um conjunto de elementos”, que são os componentes; (ii) “dinamicamente inter-relacionados”, estabelecendo as comunicações e relações de dependência entre eles; (iii) “desenvolvendo uma atividade ou função”, sendo este o processo que transforma os insumos; (iv) “para atingir um ou mais objetivos ou propósitos”, o qual constitui sua finalidade (Chiavenato, 1994, pp. 58-59).

A partir desses atributos e conforme Chiavenato (1994, p. 59) elucida: “Quando falamos em natureza sistêmica, geralmente queremos nos referir a esse funcionamento global, total e integrado, no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma de suas partes.”. A isso se dá o nome de “efeito sinérgico”, ou seja, “Existe sinergia quando duas ou mais causas produzem - atuando conjuntamente - um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente.” (Chiavenato, 1994, p. 55)

A Figura 1 expõe a empresa como um sistema aberto.



Figura 1 - A Empresa como um Sistema Aberto
Fonte: adaptado de Chiavenato (1994, p. 60)

Segundo Chiavenato (1994, p. 59), verifica-se, portanto, que os sistemas possuem, em síntese, os parâmetros elencados abaixo:

- a) Entradas ou insumos (*inputs*);
- b) Processamento dessas entradas internamente;
- c) Saídas ou resultados (*outputs*) são os produtos, serviços prestados, informação ou energia;
- d) Retroação (*feedback*) é responsável pelo retorno que volta ao sistema, é o que permite que o sistema se oriente e possa corrigir os desvios para que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Porter, “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.” (1992, p. 1).

Em relação a vantagem competitiva e valor, o autor também esclarece que:

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.” (Porter, 1992, p. 2).

Em resumo, Porter (1992, p. 2) clarifica que “Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação.”.

Para Porter (1992, p. 3), “Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.”.

Dessa forma, em relação às cinco forças competitivas, Porter (1992, p. 4) clarifica que os preços praticados pelas empresas são influenciados pelo poder de negociação dos compradores e também pela ameaça de serviços ou produtos substitutos. Os custos e os investimentos podem ser influenciados por um mercado onde os compradores são exigentes. A relação com os fornecedores pode estabelecer os custos de matérias primas. Considerando setores como fábrica, desenvolvimento, publicidade e vendas, os preços são influenciados pela intensidade da rivalidade tanto quanto os concorrentes influenciam esses

custos. Por fim, quanto aos preços, a entrada de novos concorrentes impõe um valor máximo e estabelece o investimento requerido para barrar essa ameaça.

Na Figura 2, pode-se visualizar as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

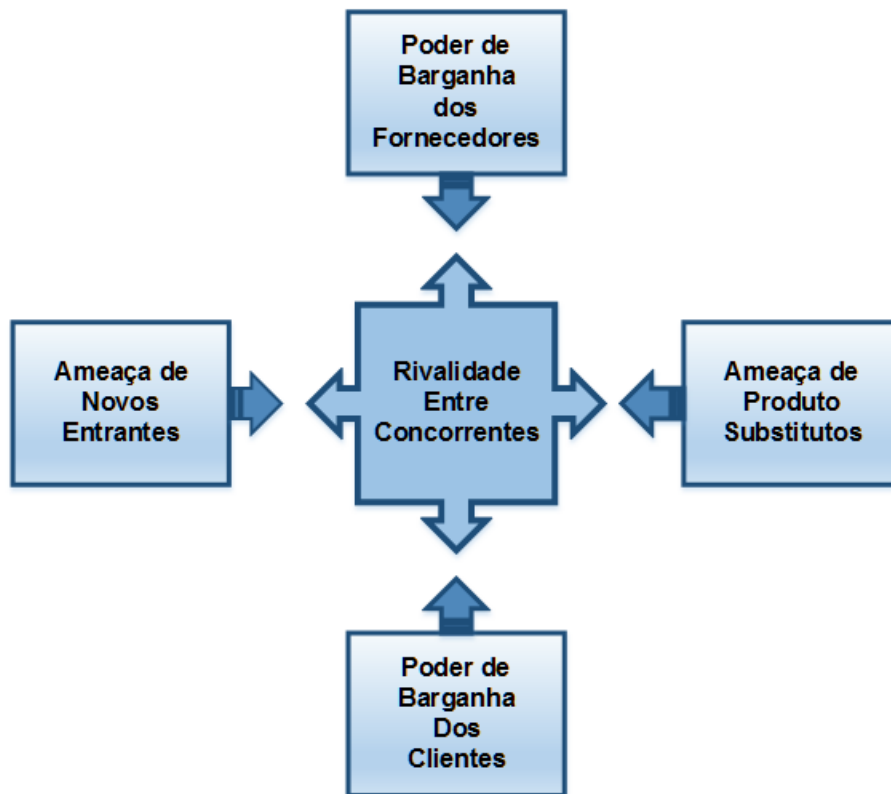


Figura 2 - As cinco forças competitivas
Fonte: adaptado de Porter (1992, p. 4)

2.2 Modelos de Gestão

Para Bergeron (2003, p. 3), sendo cada organização um negócio único, a definição de um modelo, nesse contexto, é inevitavelmente complicada. Tais modelos devem ser flexíveis, adaptáveis e capacitados para lidar com as pressões provocadas pelas constantes mudanças bem como com as opiniões de gestores experientes sobre como as coisas devem ser feitas.

Certamente, um modelo de negócio único e isento de riscos não existe. O que se deve considerar para uma corporação é observar seu negócio, o que seus concorrentes estão fazendo e assim determinar o modelo mais apropriado. Ao mesmo tempo, verificar

como empresas de outro setor estão se saindo financeiramente, ao seguir modelos de negócios diferentes (Bergeron, 2003, p. 2).

Modelo Descentralizado

O modelo descentralizado se caracteriza por espalhar os serviços pelas unidades da organização, como reflete a Figura 3. O controle dos encarregados das equipes proporcionando alterações táticas com rapidez e facilidade e a autonomia para a gestão são as vantagens desse modelo. Em contrapartida, ele não é economicamente benéfico, não permite ganhos com economia de escala, padronização de processos e tecnologia, o que proporciona duplicação de recursos na organização (Bergeron, 2003, p. 17).

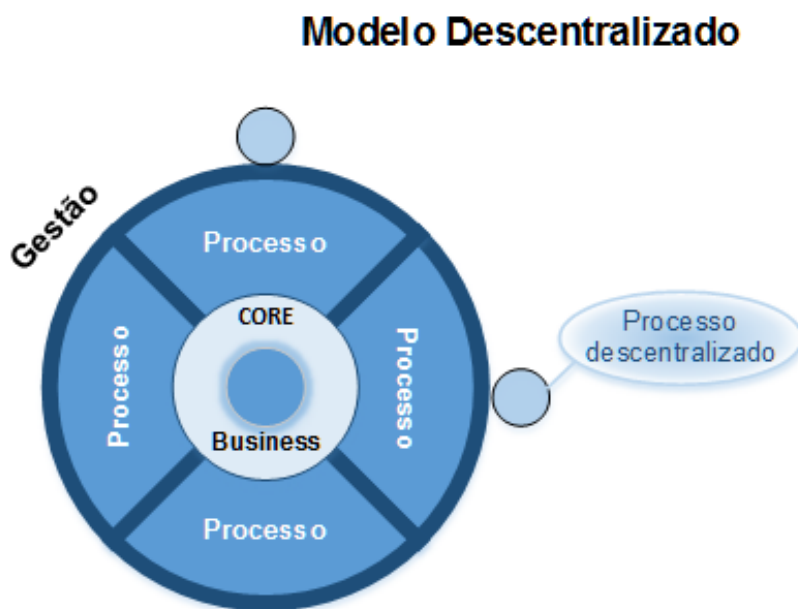


Figura 3 - Modelo de Serviços Descentralizados
Fonte: adaptado de (Bergeron, 2003, p. 16)

Modelo Centralizado

Esse modelo oferece um alto grau de controle no nível corporativo e economias de escala às custas do atendimento ao cliente bem como capacidade de resposta. Devido às economias de escala, a abordagem centralizada tem maior probabilidade de resultar em um centro de atividades com melhor retorno financeiro e, ao mesmo tempo, manter a tecnologia atualizada, fornecendo resultados consistentes, mas é crucial conseguir superar a inércia interna da própria organização.

A centralização, no domínio da tecnologia da informação, é referida como Integração de Sistemas. Aumentar a eficiência e agregar valor à organização, modernizando infraestrutura, tecnologia e sistemas são objetivos a perseguir (Bergeron, 2003, p. 17).

O Modelo de Serviços Centralizados é ilustrado na Figura 4.

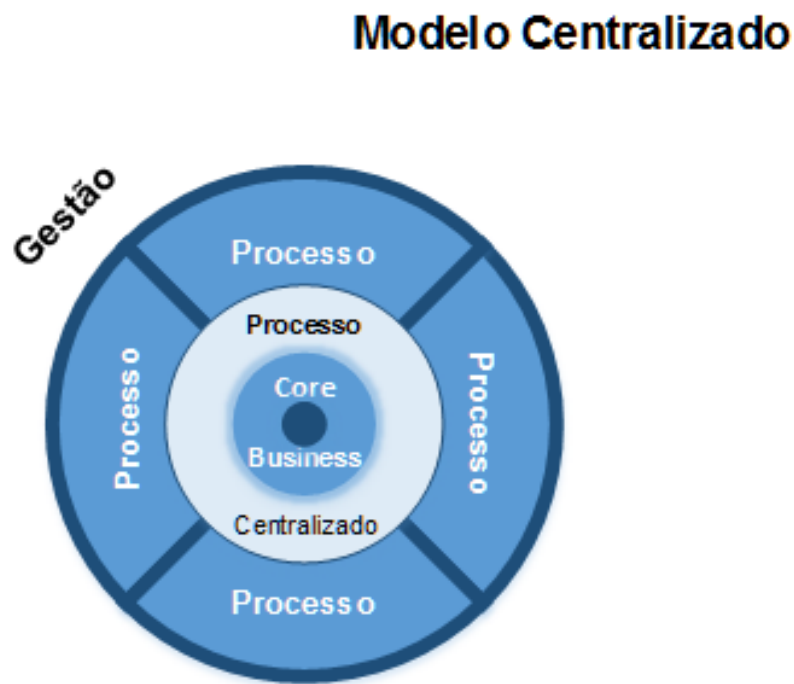


Figura 4 -Modelo de Serviços Centralizados
Fonte: adaptado de (Bergeron, 2003, p. 16)

Modelo Outsourcing

O modelo de terceirização atribui funções de negócios não estratégicas a um fornecedor externo que atende a vários outros clientes. A terceirização geralmente é feita para economizar custos, incluindo a necessidade de contratar funcionários em tempo integral para projetos de curto prazo, de modo a liberar recursos internos para trabalhar em tarefas essenciais. A terceirização é especialmente atraente quando as tarefas a serem executadas exigem um alto nível de habilidade, mas há um baixo volume de demanda. O modelo de terceirização também tem o benefício de ter um baixo custo inicial.

A desvantagem da terceirização é uma relativa falta de controle sobre os produtos ou serviços do fornecedor. Isso pode ser tratado, de alguma forma, por arranjos contratuais.

No entanto, uma relação comercial mais rígida tem a desvantagem de aumentar a dependência do fornecedor (Bergeron, 2003, p. 18).

O Modelo Outsourcing é ilustrado na Figura 5.

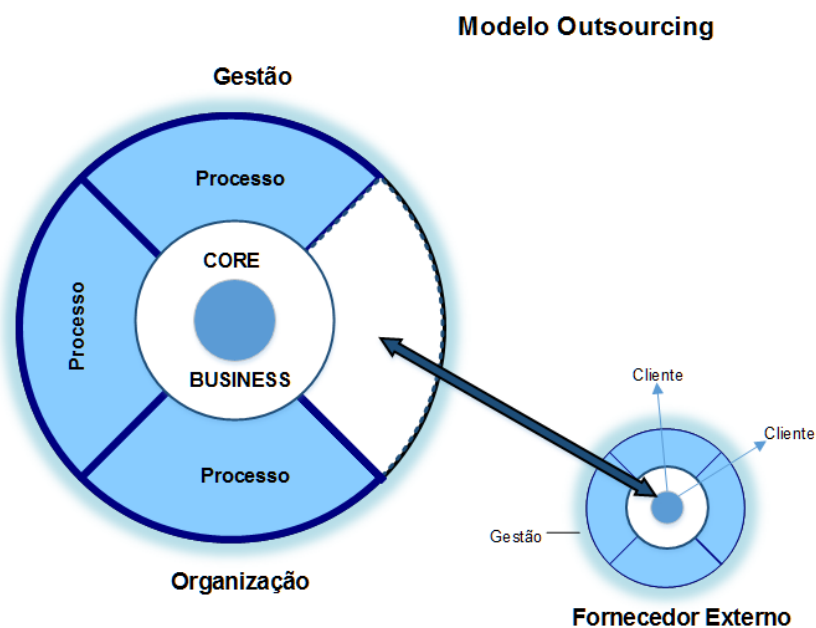


Figura 5 - Modelo Outsourcing
Fonte: adaptado de (Bergeron, 2003, p. 16)

Modelo Serviços Compartilhados

Na Figura 6, pode-se verificar como se caracteriza o modelo de gestão de Serviços Compartilhados.

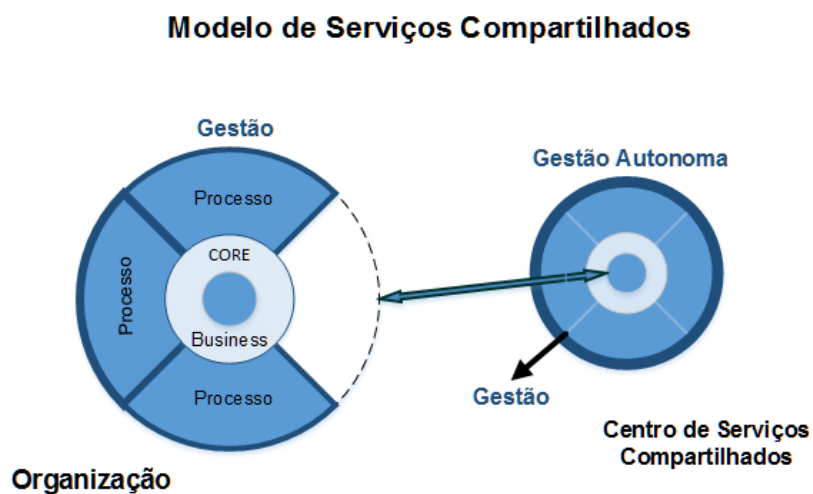


Figura 6 - Modelo de Serviços Compartilhados
Fonte: adaptado de (Bergeron, 2003, p. 16)

No modelo de serviços compartilhados, há o controle de gerenciamento na administração da unidade de negócios, podendo haver alguma influência da matriz. A receita da unidade de serviços compartilhados é geralmente determinada por acordos contratuais, que garantem o fornecimento de bens e serviços de qualidade e na quantidade especificados. Nesse caso, como em uma operação comercial independente, com participação nos lucros, a recompensa dos funcionários é baseada na satisfação do cliente.

Nesse modelo, aumento da eficiência, ganho em economia de escala, padronização de tecnologia e processos bem como respostas às necessidades das empresas do grupo são algumas vantagens. As principais desvantagens são as mudanças de cultura para os colaboradores da unidade de negócios, os altos custos de inicialização e alguma duplicação no esforço administrativo e gerencial (Bergeron, 2003, pp. 18-19).

Nesse sentido, o modelo CSC combina o melhor dos modelos, centralizado e descentralizado, respondendo, ao mesmo tempo, a duas necessidades: de um lado, ganho de escala e eficiência e, do outro, serviço e capacidade de resposta, como esclarece a Figura 7.

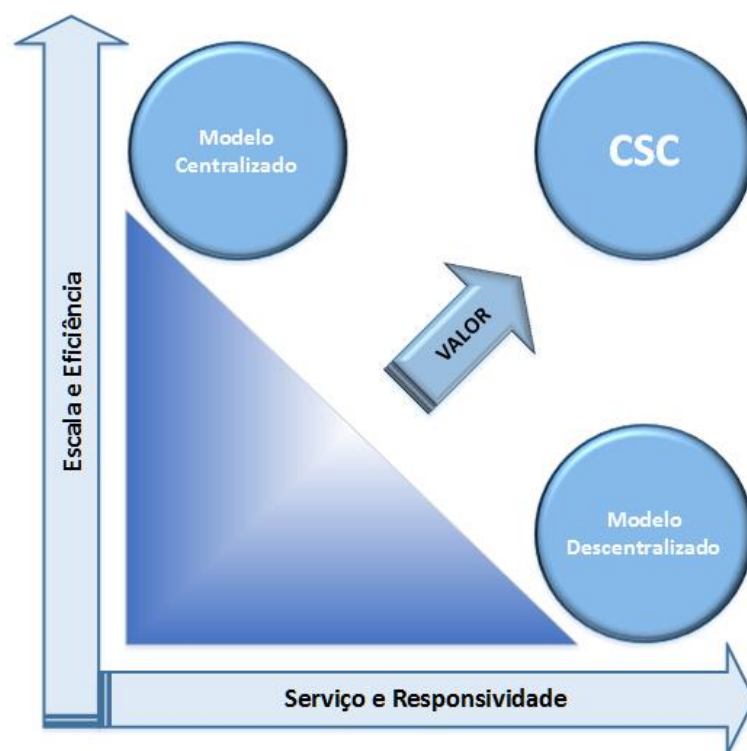


Figura 7 - O CSC satisfaz a duas necessidades: eficiência e capacidade de resposta
Fonte: adaptado de (Ávila, p. 28)

A Figura 8 ilustra como o modelo CSC busca conciliar, ao mesmo tempo, os pontos fortes dos modelos centralizados e descentralizados; enquanto isso, os pontos negativos são deixados para trás (Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 2001, p. 11).

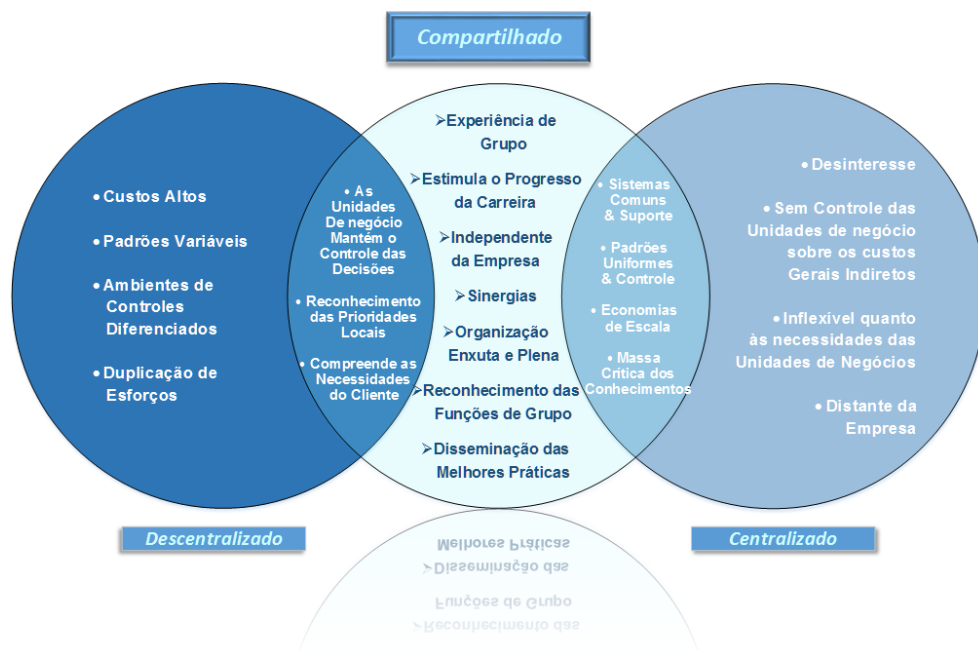


Figura 8 - Os melhores elementos da centralização e da descentralização
Fonte: adaptado de Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk (2001, p. 11)

Na abordagem de serviços compartilhados, Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk (2001, p. 13) destacam os benefícios tangíveis e intangíveis, conforme se observa na Figura 9.

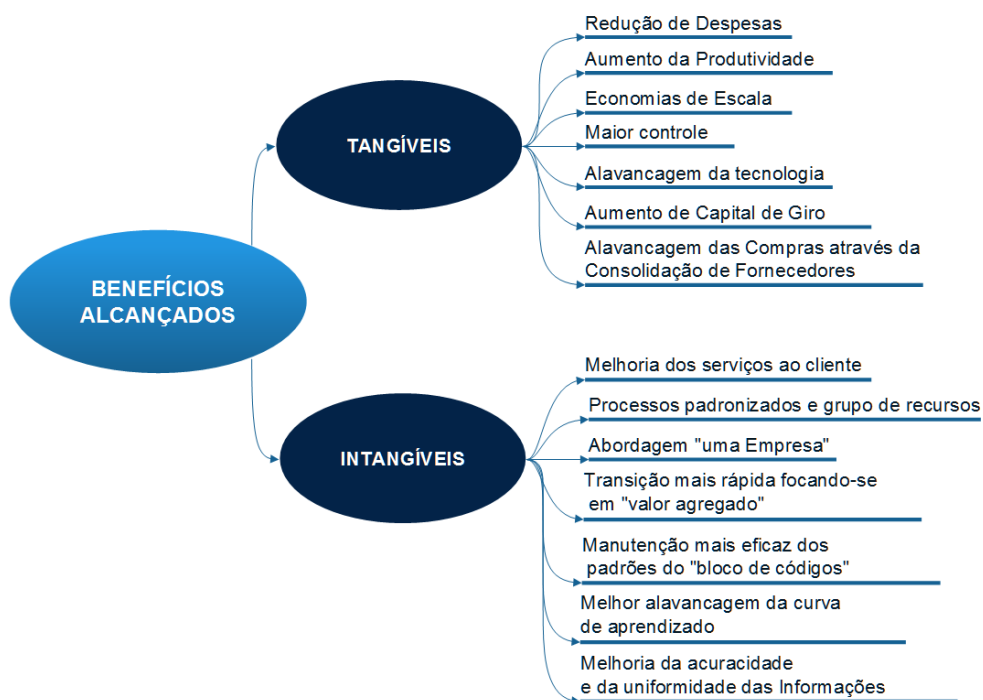


Figura 9 - Benefícios tangíveis e intangíveis de serviços compartilhados
Fonte: adaptado de Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk (2001, p. 13)

2.3 Centro de Serviços Compartilhados

Conforme Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk (2001, p. 9), Serviços Compartilhados podem ser definidos como:

A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Quinn, Cooke, & Kris (2000, p. 11) consideram que:

Shared Services (Serviços Compartilhados) é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas (tradução nossa).

Também segundo Quinn, Cooke, & Kris (2000, p. 11), esse modelo organizacional tem, como propósitos mais importantes, reduzir custos operacionais através da padronização e sinergia² dos processos, aumentar a produtividade com foco na prestação de serviços prestados de alta qualidade, fazer com que os executivos das empresas concentrem-se no núcleo do negócio (*core business*³) da sua Organização e, finalmente, entre as empresas, dividir, compartilhando, suas práticas de negócios.

Como Silva, Santos, & Santos nos diz:

Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal. (Silva, Santos, & Santos, 2006, p. 22).

Em função das constantes mudanças e necessidades do mundo atual, Pinto ressalta a mudança do paradigma econômico no qual “...emergiram novas realidades organizacionais e novos modelos de gestão” (Pinto, 2015, p. 3). Assim, de acordo com uma visão e compreensão mais contemporânea a respeito do conceito de SC, Pinto nos esclarece que:

... O conceito de Serviços compartilhados (SC) é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio que promovem a eficiência e eficácia. Baseando-se em três princípios: *standardização*, *consolidação* e *reengenharia*, fortemente dependente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) (Pinto, 2015, p. 3).

² Sinergia, termo de origem grega (*synergía*) que significa cooperação. É um trabalho ou esforço para se realizar uma determinada tarefa muito complexa e atingir seu êxito final.

³ Core Business, termo da língua inglesa que significa o núcleo do negócio, ou seja, a parte principal, o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

Também em relação aos serviços comuns espalhados pelas unidades de negócio da organização, Pinto considera que eles devam ser “...concentrados em unidades de negócio semiautônomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência pela redução do custo de produção e eficácia pelo aumento da qualidade de serviço.” (Pinto, 2015, p. 53). Igualmente Bergeron corrobora com essa afirmação quando define Serviços Partilhados como uma estratégia de cooperação em que uma parte do conjunto de funções existentes é concentrada numa nova unidade de negócio autônoma cuja estrutura de gestão é concebida para promover a eficiência, a geração de valor, a redução de custos e a melhora dos serviços prestados (Bergeron, 2003).

Porter (1992) trata do que chama cadeia de valores, distinguindo as atividades primárias das atividades de apoio. Ele entende que as atividades primárias são aquelas que fazem parte do *core business* do negócio, sendo únicas e realizadas por setores que têm a competência para isso; enquanto as atividades de apoio podem ser padronizadas, não sendo únicas entre as unidades de negócio e, portanto, podendo ser compartilháveis - Porter também as denominou como atividades de suporte. Entretanto, segundo Pinto (2015, p. 54), apesar de serem transferidas para os CSC, basicamente, as atividades de suporte ou apoio, não veta essa transferência a possibilidade de que, em algumas situações e havendo interesse, atividades principais ou primárias possam ser do mesmo modo realizadas pelos CSC.



Figura 10 - A Cadeia de Valores Genérica
Fonte: adaptado de Porter (1992, p. 35)

Cabe aqui uma elucidação quanto ao significado das palavras “compartilhado” e “partilhado” utilizadas até o momento. Duarte, V.M.N.⁴ explica que, quando “ambos os verbos, ora denotando o sentido de ‘fazer a partilha de’, podem sim ser considerados como sinônimos”. Vale ainda, outro esclarecimento em relação ao uso desses termos pelos integrantes dos Países da Língua Portuguesa: nota-se que, enquanto “compartilhado” é mais difundido no Brasil, em Portugal, dá-se preferência à utilização do verbete “partilhado”. Feitas essas considerações optou-se por utilizar o termo “compartilhado” ao longo desta dissertação.

2.3.1 Modelos de Centros de Serviços Compartilhados

De acordo com Quinn, Cooke, & Kris (2000), são quatro os modelos de Serviços Compartilhados; a saber: Básico, MarketPlace, MarketPlace Avançado e Empresa Independente. Segundo os autores, esses modelos evoluíram como consequência do modelo Básico, resultante da consolidação das atividades de apoio em uma unidade. Quanto à evolução dos modelos de SC, pode-se considerar que está vinculada a suas características, objetivos e formas de relacionamento.

Assim, sintetizando, para Quinn, Cooke, & Kris (2000) temos: no Modelo Básico, a orientação é voltada para a redução dos custos e inclui utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio; em relação ao Marketplace (Mercado), o foco é no cliente e, a partir desse modelo, a utilização dos serviços oferecidos passa a não ser obrigatória, com fornecimento de serviços especializados e de consultoria; já no Marketplace avançado, o direcionamento é voltado ao mercado, ou seja, cada cliente é que escolhe seu fornecedor; e por fim, no modelo de Empresa Independente, o objetivo é o lucro, ou seja, o CSC oferece seus serviços para diversas empresas clientes.

Modelo Básico

Conforme Quinn, Cooke, & Kris (2000), a concentração das atividades, das transações e a utilização dos serviços pelas unidades de negócio de modo obrigatório formam as principais características do Modelo Básico.

⁴ DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. “Compartilhar e Partilhar”; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/gramatica/compartilhar-partilhar.htm>>. Acesso em 15 de junho de 2017

Os custos dos serviços são apropriados e não são alocados nas unidades de negócio: não há o repasse de custos dos serviços. O objetivo principal desse modelo é a economia de escala, permitindo a redução dos custos e a padronização dos serviços para garantir o seu fornecimento às unidades de negócios no nível de qualidade requerida (Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

Modelo de Mercado ou Orientado ao Cliente

Como evolução do modelo básico, surge o modelo *marketplace*. Nele, a utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória; o que motiva a organização de serviços a montar uma estrutura de gerenciamento da execução das atividades pela própria USC e manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O *portfolio* dos serviços é ampliado para o atendimento a todas as necessidades das unidades de negócios. A principal característica é a ampliação das linhas de prestação de serviços, contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que tocam as operações de produção (Quinn, Cooke, & Kris, 2000).

Modelo de Mercado Avançado ou Orientado ao Mercado

Na evolução dos modelos, consolida-se o *marketplace* avançado. Com ele, abre-se a possibilidade de compra de serviços ao mercado, tanto pela USC quanto pelas unidades de negócio. Verifica-se, nesse modelo, a apropriação e o repasse dos custos dos serviços às unidades de negócio; o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços providos pela USC com os fornecidos pelo mercado. A aquisição dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser compulsória. As unidades de negócio também podem adquirir serviços de um fornecedor externo, e a USC é considerada como uma possibilidade de fornecimento de serviços nas mesmas condições do mercado.

Nesse ambiente, é previsível que somente os serviços que demonstrarem ser competitivos em relação ao mercado permaneçam operando internamente. A decisão de adquirir serviços de terceiros poderá provocar a desmobilização da prestação de serviços interna em algumas atividades de apoio.

Nesse modelo, os ganhos auferidos na venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da empresa como serviços não terceirizáveis.

O principal objetivo do modelo é o fornecimento de um conjunto de serviços ao cliente interno nas melhores condições de qualidade e custos, de forma que os clientes internos percebam o valor dos serviços, comparem os preços e os custos e decidam continuar demandando-os da unidade de serviços compartilhados.

A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento de alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Nesse estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão poderá demandar uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços para o consumo interno.

Como decorrência da especialização, uma alternativa também utilizada são a aquisição e o fornecimento de serviços do mercado através da unidade de serviços compartilhados. Tal prática aumenta o poder de barganha das unidades de negócio na aquisição dos mencionados serviços, mantendo o gerenciamento dos contratos com terceiros no âmbito da USC.

Modelo de Negócio Independente

A última etapa da evolução dos serviços compartilhados é a sua estruturação como negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a sua evolução de organização a partir de um modelo básico. Os serviços são fornecidos para múltiplos clientes e o objetivo da empresa criada é a geração de receitas assim como lucros para a sua manutenção no mercado.

A Figura 11, ilustra o *continuum* evolutivo dos serviços compartilhados.



Figura 11 - Evolução dos Serviços Compartilhados
 Fonte: adaptado de Quinn, Cooke, & Kris (2000, p. 24)

2.4 Os Serviços Compartilhados na Administração Pública

Conforme Granjeiro (2000, p. 16), o grupo de órgãos e entidades, estabelecidos pelo Poder Público, Estado, para o alcance do bem comum, é o que se denomina Administração Pública.

Um dos fatores que distingue a administração privada da pública é em relação aos seus princípios e características, pois, enquanto a administração privada é orientada para o lucro e os interesses dos acionistas, para que o interesse coletivo seja atendido pelo mercado, a administração pública é respaldada explícita e diretamente para a satisfação do interesse público.

A administração pública é tão importante quanto complexa, seja qual for a sociedade. Assim, a administração pública eficaz pode determinar desenvolvimento para a sociedade; em contrapartida, a administração pública ineficaz ou desequilibrada, em curto espaço de tempo, leva uma sociedade do declínio à destruição (Wiig K. M., 2000). Nesse contexto, o termo eficácia é usado, pois eficiente não era mais o bastante, havendo necessidade de se fazer eficientemente o que era primaz; assim, surge o conceito de eficácia: saber fazer certo as tarefas certas (Granjeiro & Castro, 2000, p. 161).

Para Bresser Pereira (1996), a administração pública federal teve três momentos: até 1930, Estado Patrimonial; entre 1930 e 1995, Estado Burocrático; e a partir de 1995, Estado Gerencial.

2.4.1 Modelo patrimonialista

As principais características do modelo patrimonialista são: falta de separação entre o que é público e o que é privado e de fidelidade política dos grupos privados, predominantemente aristocráticos para com o Estado. Esse modelo é peculiar de Estados que não vivenciaram o capitalismo industrial. Ele também facilitava o nepotismo, a corrupção e o favorecimento aos protegidos pelo poder público. (Pereira, 1996).

2.4.2 Modelo burocrático

Ao fim do século XIX, os principais países europeus implantaram o modelo burocrático; no século XX, nos Estados Unidos e no Brasil, essa implantação ocorreu no ano de 1936. A sua base está fundamentada na burocracia descrita por Max Weber, pautando-se no princípio do mérito profissional.

A administração patrimonialista foi substituída pela administração pública burocrática, sendo seus princípios basilares: nítida separação entre o mercado e o Estado; procedimentos formalizados e rotinas com regras previamente definidas; neutralidade do corpo de funcionários assim como impessoalidade; hierarquia funcionando com sua estrutura fortemente verticalizada; seleção do corpo de funcionários sendo submetida a meritocracia, por meio de critérios de promoção e seleção baseados em competências determinadas pela especialização profissional; profissionalização da carreira administrativa, com critérios de promoção e proteção previamente estabelecidos, opondo-se à decisão pessoal; controle legal, como critério da avaliação da ação administrativa, de modo predominante; obediência à racionalidade, como princípio norteador da eficácia, com uma reduzida preocupação com os gastos; otimização; impacto da ação governamental; a democratização; rígida separação entre burocratas e políticos - apesar de Weber manter essa divisão entre os detentores da legitimidade política e os que possuem saber técnico, o autor acreditava que o controle político deveria se sobrepor aos burocratas.

A finalidade foi subjugada devido ao excesso de zelo para com os regulamentos, responsáveis por fornecer os meios; assim o processo organizacional voltou-se, em grande parte, à legalidade e não aos resultados das políticas (Pereira, 1996; Abrucio, 1997).

2.4.3 Modelo gerencial

O mundo contemporâneo estabeleceu novos desafios, fazendo surgir um modelo gerencial em resposta a uma crise da burocracia, durante os anos de 1970. Esses novos desafios estão relacionados, principalmente, à crise do Estado, às mudanças tecnológicas e sociais do mundo contemporâneo e à democratização. O novo modelo tem origem no setor empresarial, que busca padrões alternativos de gestão em oposição aos tradicionais. Sendo assim, os avanços alcançados pela administração de empresas serviu de inspiração para o surgimento da administração pública gerencial. Nesse âmbito as características principais são: descentralização, desconcentração, transparência, *accountability* (responsabilização) profissionalização da alta burocracia, gestão por resultados, novas formas de controle, orientação para o cidadão-usuário. Esse modelo gerencial foi nomeado como "a nova gestão pública" (Pereira, 1996).

2.4.4 Políticas Públicas

Conforme Souza (2006), pode-se resumir a política pública como sendo o campo do conhecimento que visa buscar, simultaneamente, a "ação" do governo e/ou analisar essa "ação" (variável independente) bem como, quando houver necessidade, sugerir mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A mesma autora também menciona que as políticas públicas, depois de formuladas e desenhadas, são capazes de desdobrar-se em projetos, programas, planos, bases de dados ou sistema de pesquisas e informação. Os Centros de Serviços Compartilhados, quando definidos e compreendidos, aplicando-se à gestão pública, são capazes de promover desdobramentos dentro das políticas públicas, criando ações ou programas do governo na redução de custos e na melhoria da qualidade dos serviços.

2.5 Gestão do Capital Intelectual

O termo “sociedade do conhecimento” foi evidenciado por Drucker (1993) desde o início dos anos 90, quando a gestão do conhecimento ganhou importância, sendo considerada fator de sucesso para as organizações. O autor destaca que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento” (p. 15). Drucker reconhece que “hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho” (p. 16).

Stewart (1998) corrobora com essa afirmação, destacando que o conhecimento é um ativo intangível mais importante que capital e trabalho, tornando-se gerador de riquezas; daí a importância de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar esse bem.

2.5.1 Dados, informação e conhecimento

Para Davenport (1998, p. 19), dados são “observações sobre o estado do mundo”; portanto, o autor considera os dados como fatos brutos, que podem ser quantificáveis, organizados, transferíveis e, com a utilização de tecnologia, podem ser observados e medidos.

Por outro lado, dados dotados de importância e finalidade, nos quais há uma concordância em relação ao significado, são o que Davenport (1998, p. 18) afirma ser informação que exige análise. A informação fornecida de maneira adequada e no tempo certo fornece às pessoas conhecimento para desenvolverem atividades ou para a tomada de decisão. Para essa transformação, faz-se necessária a intervenção humana.

Quanto ao conhecimento, é a informação assimilada pelo indivíduo, proveniente da experiência, da pesquisa, da inovação, ou seja, ele acontece pelo processo de compreensão da informação. Davenport (1998, p. 18) afirma que o conhecimento é a informação preciosa da mente humana, compreendendo reflexão, síntese e contexto, sendo sua estruturação e transferência complexas.

2.5.2 Criação do conhecimento

Quando se conceitua o conhecimento tácito, o trabalho de Polanyi (1966) vem a ser um marco e o autor inicia a discussão sobre a diferenciação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Ele coloca que o conhecimento tácito é a relação entre um conhecimento específico e outro do qual só se tem consciência quando serve de propósito para o conhecimento específico.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p. 7), o ponto inicial para o processo de inovação é construído através do aproveitamento da compreensão e do processamento das informações pelos indivíduos, formando-se a definição do conhecimento tácito que é obtido por meio das instituições, que segundo Bronw (2000, p. 151), não ocorre apenas em departamentos direcionados à pesquisa, mas em todos os níveis da organização. Por sua vez, Terra (2000, p. 57) esclarece que o conhecimento do nível inconsciente é o conhecimento tácito. Nonaka & Takeuchi (1997, p. 7) explicam que o conhecimento expresso de forma clara e objetiva é definido como conhecimento explícito, podendo-se comunicar facilmente, de tal forma que possa ser utilizado sistemática e formalmente, tornando-se um conhecimento prático e útil.

Nas organizações, a criação do conhecimento acontece através das pessoas, ocorre quando há uma influência recíproca entre conhecimento tácito e explícito. Assim, caso esse conhecimento não seja compartilhado, ou desenvolvido em grupo, não haverá disseminação dele, em espiral, na organização (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 262).

Quanto ao capital intelectual das organizações, Edvinsson & Malone (1998) se referem a ele não só como atividade humana intelectual, mas também como contexto no qual se incluem a propriedade intelectual como sendo parte de seus ativos intangíveis, bem como nomes, marcas, treinamento, liderança tecnológica e todo conhecimento formal acerca dos colaboradores da organização (p. 197). Também garantem que, para as organizações da sociedade do conhecimento, o que interessa na criação de valor, mantendo-as atrativas e sustentáveis, é o capital intelectual (p. 9).

Edvinsson & Malone (1998, p. 9) explicam o conceito de capital intelectual, comparando-o a uma árvore:

“Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher.

Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneça evidência de quão saudável aquela árvore é no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros.”

Conforme Wiig (1997), a gestão do capital intelectual e a gestão do conhecimento têm princípios complementares. Nesse sentido, precisam estar integradas para maximizar a eficácia e evitar conflitos. Ele salienta ainda que para os dois conceitos existem diferenças entre seus focos e perspectivas.

“O Gerenciamento de Capital Intelectual concentra-se em construir e governar ativos intelectuais a partir de perspectivas de governança corporativa e estratégica com foco em táticas. Sua função é cuidar globalmente do capital intelectual da empresa.

A Gestão do Conhecimento possui perspectivas tácitas e operacionais. A GC é mais detalhada e foca em facilitar e gerenciar atividades relacionadas ao conhecimento, como criação, captura, transformação e uso. Sua função é planejar, implementar, operar e monitorar todas as atividades e programas relacionados ao conhecimento necessários para o gerenciamento eficaz do capital intelectual.” (Wiig K. M., 1997, p. 400)

Segundo o autor, no modelo de gestão do século XXI, as duas iniciativas são pilares fundamentais, pois:

“Ao gerenciar adequadamente os ativos intelectuais e o conhecimento, os funcionários e a organização como um todo, estarão, em uma posição para agir de maneira inteligente - requisitos básicos para a competitividade sustentável, para o sucesso e para a viabilidade” (Wiig K. M., 1997, p. 400).

2.5.3 Espiral da criação do conhecimento

Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento ocorre por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, declarando que “o modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 67).

Eles apontam a existência de quatro modos de conversão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997, pp. 68, 79-80):

- Socialização, conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito, gera um conteúdo de conhecimento compartilhado
- Externalização, conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, gera um conteúdo de conhecimento conceitual

- Combinação, conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito, gera um conteúdo de conhecimento sistêmico
- Internalização, conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito, gera um conteúdo de conhecimento operacional.

Essa interação entre o conhecimento tácito e explícito dá origem à chamada “espiral do conhecimento”, apresentada na Figura 12.



Figura 12 - Espiral de criação do conhecimento
Fonte: adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Nonaka & Takeuchi, (Nonaka & Takeuchi, 1997), afirmam que, em cada uma das etapas, o conhecimento gerado é diferente.

Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito diretamente para outras pessoas. Ocorre quando um colaborador ensina uma forma de executar atividades, tarefas ou habilidades para outro colaborador, através da observação ou da prática. Esse conhecimento é difícil de ser explícito, pois está enraizado na mente de quem o detém (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Externalização é o processo de transição de conhecimento tácito em explícito através da criação do conceito pelo diálogo ou reflexão coletiva. Tem-se nesse caso, a chave para a criação e a transmissão do conhecimento, pois dá origem a novos

conhecimentos explícitos, como consequência do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Combinação ocorre quando um conhecimento explícito é divulgado pela organização aos seus membros através de outro conhecimento explícito; aparece, desse modo, o conhecimento sistêmico. Isso vai ocorrer através de meios variados, como, por exemplo: papel ou documentos eletrônicos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Internalização é o processo de aprendizagem do conhecimento explícito no conhecimento tácito e cria o conhecimento operacional. Para que isso aconteça, é necessária a apresentação do conhecimento explícito na forma de documentos, mapas ou manuais que ajudam nesse procedimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

2.6 Principais Sistemas Informatizados do Governo Federal Brasileiro

O Governo Federal vem trabalhando no desenvolvimento de vários Sistemas Informatizados no sentido de integrá-los e facilitar a sua utilização pelos usuários.

Relacionamos alguns dos principais Sistemas Informatizados do Governo Federal, onde as operações são realizadas em uma única área virtual; nesse sentido, esses sistemas podem ser considerados uma maneira informatizada de centralização e concentração, sem a pretensão de findar esses exemplos.

2.6.1 Sítio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

A tela principal do sítio do Ministério do Planejamento é apresentada na Figura 13.

O Ministério do Planejamento tem como missão planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão.⁵

⁵ <https://www.servicos.gov.br/orgao/2981>, acesso em 18/10/2018.

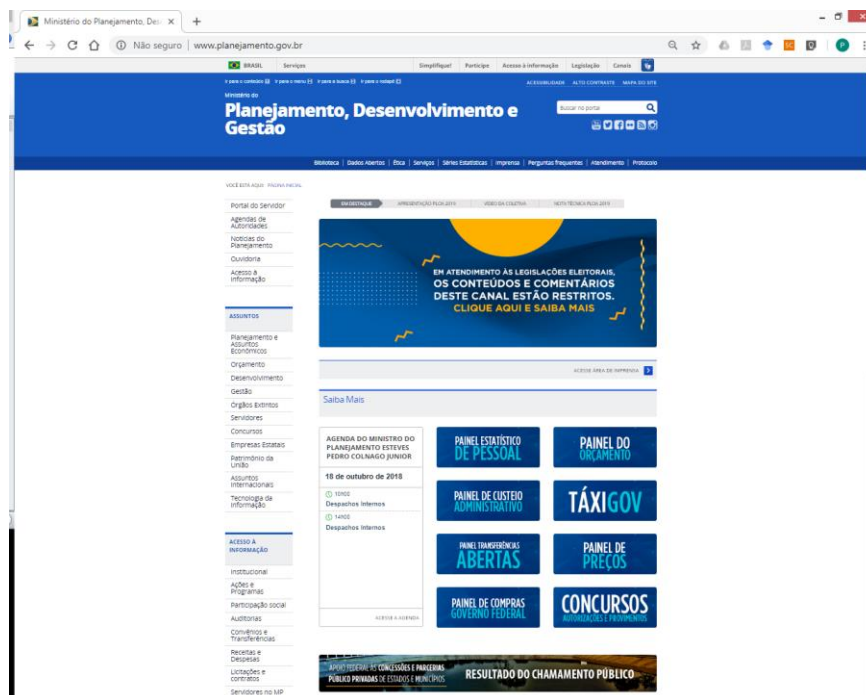


Figura 13 - Sítio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Fonte: <http://www.planejamento.gov.br/>, acesso em 18/10/2018.

2.6.2 PEP - Painel Estatístico de Pessoal

A Figura 14 apresenta a tela do sítio do PEP.

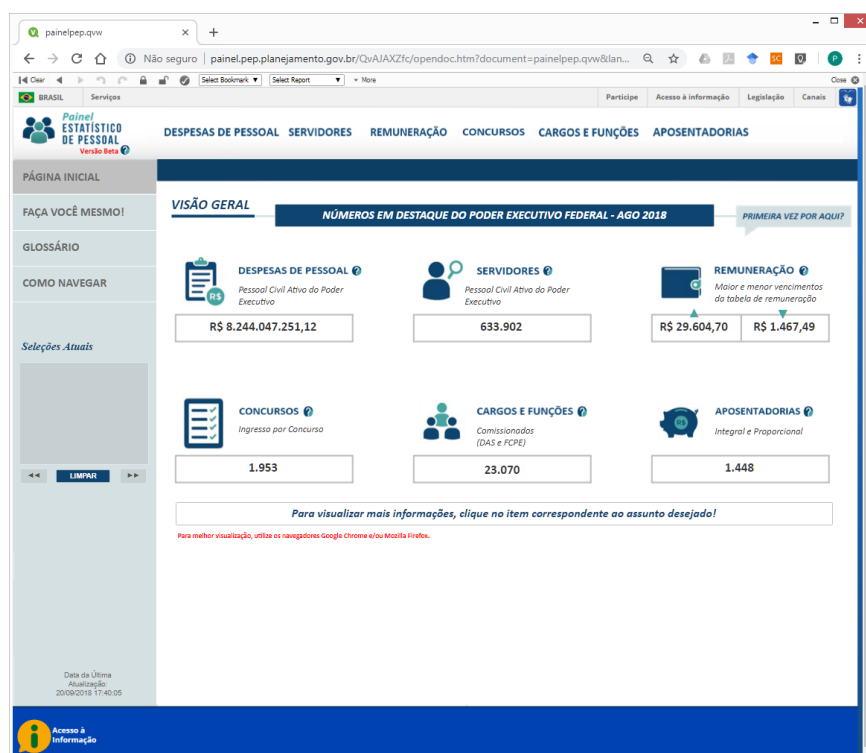


Figura 14 - Sítio do PEP

Com o objetivo de melhorar a gestão dos recursos públicos, reduzir o tempo para o acesso às informações e disponibilizar os dados de forma moderna, simples e transparente, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento oferece o Painel Estatístico Pessoal – PEP, que concentra as informações estatísticas de pessoal do Poder Executivo Federal.⁶

2.6.3 SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

O Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento tem como objetivo suportar os processos de Planejamento e Orçamento do Governo Federal⁷. Nesse sítio, em função do tipo de usuário, há possibilidade de acesso diferenciado, para usuários externos e usuários servidores do governo federal. O acesso público é apresentado na Figura 15⁸.

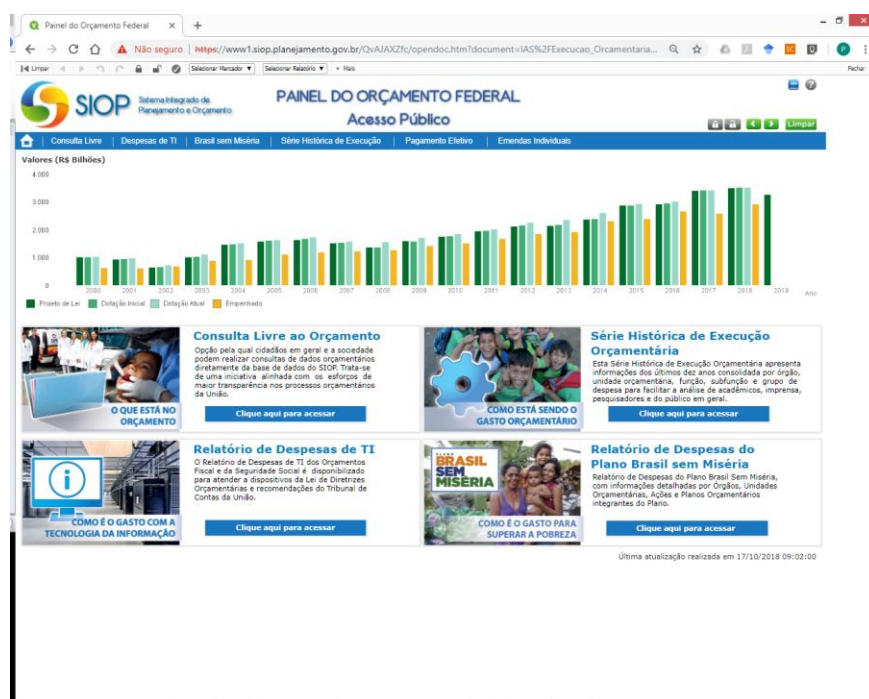


Figura 15 - Sítio do SIOP - Acesso Público

⁶ <https://pep.planejamento.gov.br>, acesso em 18/10/2018.

⁷ <https://www1.siof.planejamento.gov.br/siofdoc/doku.php/ead-siof:i-introducao>, acesso em 18/10/2018.

⁸

https://www1.siof.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true, acesso em 18/10/2018.

2.6.4 Painel de Custeio Administrativo

O Painel de Custeio tem por objetivo auxiliar a tomada de decisão de gestores públicos e dar maior transparência e ampla divulgação à composição das despesas com o funcionamento da Administração Pública Federal. Essas despesas constituem a base para a prestação de serviços públicos e compreendem gastos correntes relativos a apoio administrativo, energia elétrica, água, telefone, locação de imóveis, entre outros.

A página inicial do Painel de Custeio é apresentada na Figura 16 - Sítio do Painel de Custeio Administrativo⁹. A Figura 17 mostra a Tela de Análise de Custeio¹⁰.

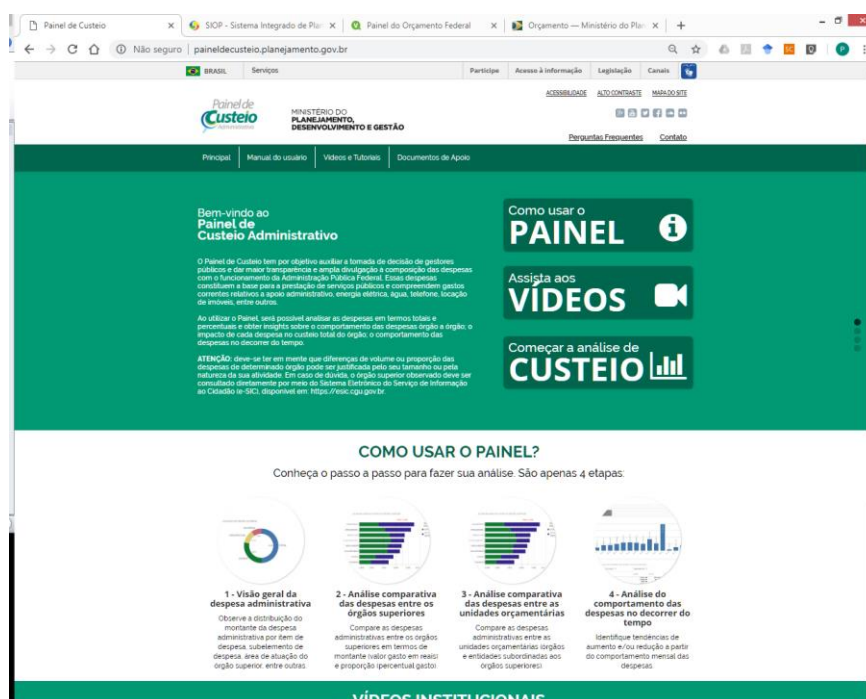


Figura 16 - Sítio do Painel de Custeio Administrativo

⁹ <http://paineldecusteio.planejamento.gov.br/index.html>, acesso em 18/10/2018.

¹⁰ <http://paineldecusteio.planejamento.gov.br/custeio.html>, acesso em 18/10/2018.

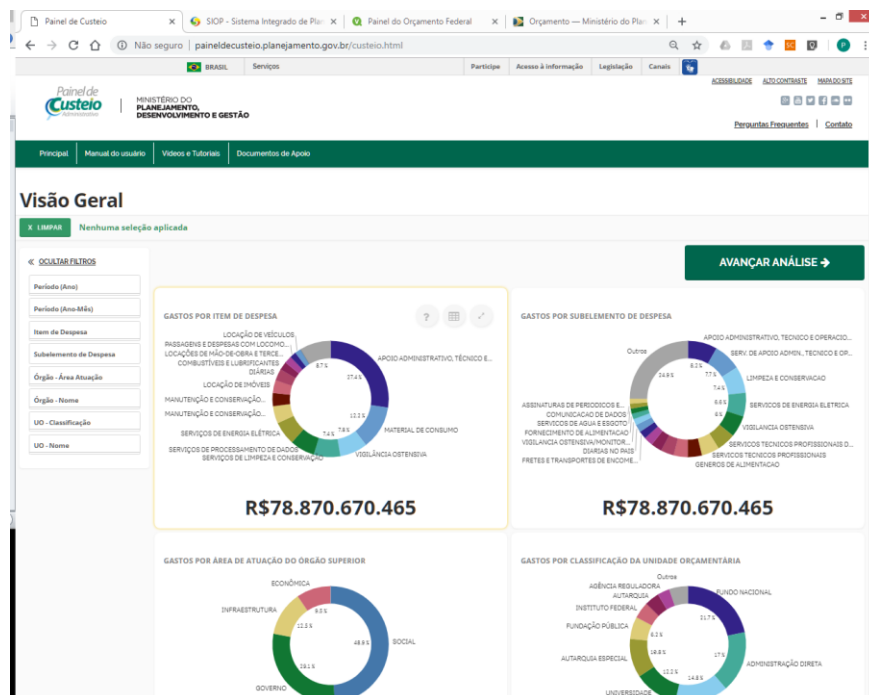


Figura 17 - Tela de Análise de Custeio

2.6.5 Painel de Preços

A Figura 18 mostra a tela do sítio do Painel de Preços.

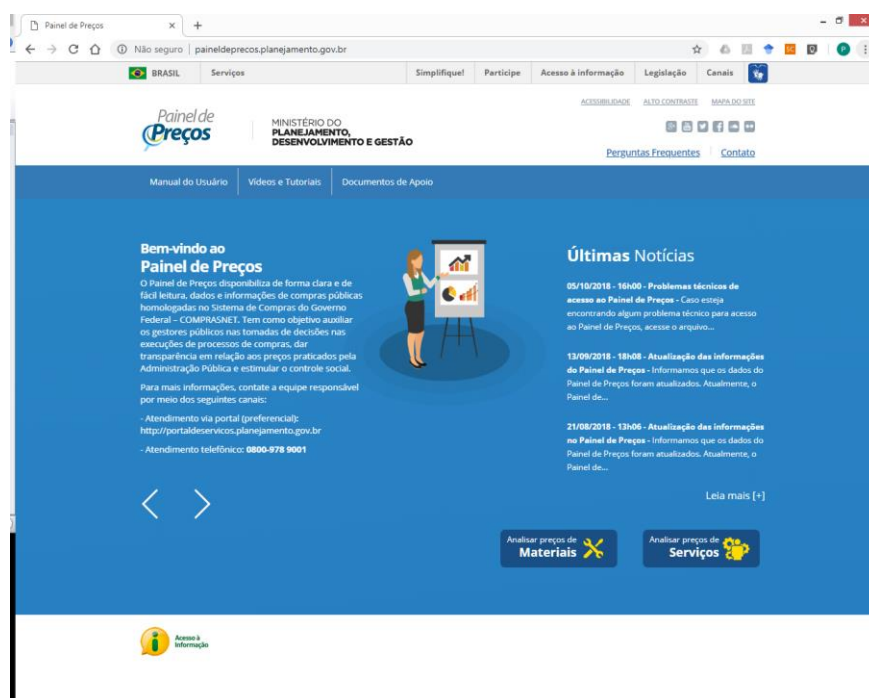


Figura 18 - Sítio do Painel de Preços

O Painel de Preços disponibiliza, de forma clara e de fácil leitura, dados e informações de compras públicas homologadas no Sistema de Compras do Governo Federal - COMPRASNET. Tem como objetivo auxiliar os gestores públicos nas tomadas de decisões, nas execuções de processos de compras, dar transparência em relação aos preços praticados pela Administração Pública e estimular o controle social¹¹.

2.6.6 SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira

É um sistema informatizado, que processa e controla, por meio de terminais instalados em todo o território nacional, a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil dos órgãos da Administração Pública Direta Federal, das autarquias, fundações e empresas públicas federais assim como das sociedades de economia mista que estiverem contempladas no Orçamento Fiscal e/ou no Orçamento da Seguridade Social da União¹².

2.6.7 SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

É um sistema de controle de dados cadastrais, pessoais, funcionais e de processamento da folha de pagamento de servidores ativos e inativos, pensionistas e aposentados do Governo Federal¹³.

2.6.8 SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

O Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, instituído pelo art. 7º do Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994, é o sistema informatizado de apoio às atividades operacionais do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Sua finalidade é integrar os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional¹⁴.

O Siasg é o sistema onde são realizadas as operações das compras governamentais dos órgãos integrantes do Sisg. O Sistema inclui:

- divulgação e realização das licitações;

¹¹ <http://paineldeprescos.planejamento.gov.br/>, acesso em 18/10/2018.

¹² <http://www.orcamentofederal.gov.br/glossario-1/sistema-integrado-de-administracao-financeira-siafi>, acesso em 10/08/2017.

¹³ <http://www.orcamentofederal.gov.br/clientes/portalsof/portalsof/glossario-1/sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos-2013-siape>, acesso em 10/08/2017

¹⁴ <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/comprasnet-siasg>, acesso em 10/08/2017

- emissão de notas de empenho;
- registro dos contratos administrativos;
- catalogação de materiais e serviços;
- cadastro de fornecedores.

2.6.9 SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF é um sistema automatizado de informações, através do qual os fornecedores se cadastram numa unidade cadastradora, com a finalidade de fornecer materiais ou prestar serviços para os órgãos/entidade da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, no âmbito do Sistema Integrado de Serviços Gerais – SIASG. Uma vez inscrito no SICAF, o fornecedor estará cadastrado perante qualquer órgão/entidade integrante do SIASG, em todo o território nacional, independente da unidade cadastradora onde tenha ocorrido o cadastramento.¹⁵

2.6.10 SIGEPE - Sistema de Gestão de Pessoas

O projeto Sigepe tem por objetivo desenvolver um novo sistema de gestão de pessoas do governo federal, que irá substituir, gradativamente, os sistemas da família Siape (Siape, SiapeCad, SiapeNet e Extrator).¹⁶

2.6.11 SISG – Sistema de Serviços Gerais

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, concretizou uma reforma administrativa baseada nos princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, até hoje reconhecida como um esforço de modernização e profissionalização da atuação estatal. O diploma previu, em seu art. 30, a organização centralizada de algumas atividades sob a forma de sistemas, com o intuito de

¹⁵ <https://e-sicaf.com.br/painel/sistema/>, acesso em 10/08/2017

¹⁶ <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe#planejamento>, acesso em 10/08/2017

estabelecer uma coordenação eficiente, padronizada e transparente, visando à redução de custos operacionais para a Administração.¹⁷

Em 1994, o Decreto nº 1.094 regulamentou os arts. 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e instituiu o SISG. Esse sistema já havia sido objeto do revogado Decreto nº 75.657, de 24 de abril de 1975. O SISG surgiu, assim, como parte integrante de um sistema administrativo orgânico que engloba toda a Administração Pública Federal, num esforço de coordenação das atividades de logística pública com vistas a maior eficiência. Trata-se de um entre os vários sistemas de atividades auxiliares da Administração, responsáveis pela execução de atividades de cunho transversal.

¹⁷ <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/sisg>, acesso em 10/08/2017

Capítulo 3 - O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM

3 O Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM

O IFTM foi criado pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, pela fusão de outras escolas Federais já existentes, “...Possui natureza autárquica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.” (IFTM, 2016, p. 3; Brasil, 2008).

Conforme documento IFTM (2016, p. 3), os IFs são definidos como “...instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi”.

Assim sendo, corrobora com a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, quando trata da definição da Instituição:

Art 2º - Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (Brasil, 2008)

Também conforme a mesma lei, em seu Art. 7º, são identificados os objetivos, que são endossados pelo documento IFTM (2016, p. 3):

... disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidades de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu (especialização) e stricto sensu (mestrado).

Quanto a sua estrutura organizacional, devido a sua expansão, atualmente é formada “pelos campi Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia, Uberlândia Centro, os campi Avançados Uberaba Parque Tecnológico e Campina Verde e, também, pela Reitoria.” (IFTM, 2016, p. 3).

3.1 Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba surgiu na década de 50, mais precisamente no ano de 1953, com a denominação de Centro de Treinamento em Economia Rural Doméstica, com o objetivo de oferecer o curso de Extensão em Economia Doméstica Rural para pessoas de famílias de classes econômicas menos favorecidas. Em 1963, passou a ser reconhecido como Colégio de Economia Doméstica “Dr. Licurgo Leite”.

Em 1979, passou a se chamar Escola Agrotécnica Federal de Uberaba - EAFU. Então em 1982, foi implantada a escola fazenda, com uma área de 487 ha¹⁸, situada na zona rural. Em 1993, foi a EAFU transformada em autarquia federal, oferecendo vários cursos de nível técnico.

Com a mudança para Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET Uberaba - ocorrida após 2002, a Instituição passou a oferecer cursos de nível superior e de pós-graduação *lato sensu*. Ocorreu então uma rápida expansão da escola. Assim, no ano de 2008, o então CEFET Uberaba foi transformado no IFTM Campus Uberaba, que passou a integrar o IFTM como um de seus *campi*. (IFTM, 2013b, pp. 15-17).

Conforme IFTM (2016, p. 3), no ano de 2016, o IFTM Campus Uberaba contava, em seu quadro de servidores, com 129 docentes, 115 técnicos administrativos e um total de 1461 alunos matriculados em seus diversos cursos.

3.2 IFTM - PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 - 2018

O PDI do IFTM é um documento norteador para o planejamento e o desenvolvimento institucional. Sua elaboração procura seguir o que estabelece a legislação em vigor, bem como algumas diretrizes, instituídas pela Secretaria de Educação Superior do MEC (SESu), observando-se a transparência e a participação coletiva para a definição do Planejamento Estratégico, das metas e das ações para a garantia dos objetivos propostos (IFTM, 2013a, p. 17).

3.3 Missão, Visão e Valores

A missão institucional, a visão de futuro e os valores do IFTM foram estabelecidos através do seu PDI (IFTM, 2013a, p. 18).

MISSÃO

Ofertar a educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, promovendo o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática.

¹⁸ ha - Hectare unidade de medida de área equivalente a 10.000 m²
Hectare. (2018, janeiro 13). Wikipédia, a enciclopédia livre. Recuperado em 13/01/2018 de <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Hectare&oldid=51011056>>.

VISÃO

Ser uma instituição de excelência na educação profissional e tecnológica,impulsionando o desenvolvimento tecnológico, científico, humanístico, ambiental, social e cultural, alinhado às regionalidades em que está inserido.

VALORES

- Ética e transparência;
- Excelência na gestão educacional;
- Acessibilidade e inclusão social;
- Cidadania e justiça social;
- Responsabilidade ambiental;
- Inovação e empreendedorismo;
- Valorização das pessoas;
- Respeito à diversidade;
- Gestão democrático-participativa.

3.4 Mapa Estratégico - PDI 2014-2018

Através do Mapa Estratégico (Anexo A), que consiste na representação gráfica do Planejamento Estratégico, foram definidas, em sua primeira parte, a missão, a visão de futuro a ser alcançada, utilizando-se para isso valores institucionais estabelecidos. Assim, estabelecem-se uma relação entre os produtos e serviços que a organização oferece bem como o ambiente que pretende atingir; no caso, a Sociedade. (IFTM, 2013a, p. 22).

Esse contexto é preconizado pelo PDI 2014 - 2018, (IFTM, 2013a, pp. 22-23). Para esse fim, foram definidos objetivos estratégicos, divididos em quatro perspectivas, apresentadas abaixo:

1. Perspectiva do Aluno
2. Perspectiva de Pessoas, Infraestrutura e Inovação
3. Perspectiva de Processos Internos
4. Perspectiva Orçamentária e Financeira

Dentro das perspectivas mencionadas, urge destacar 2 (duas); sendo elas, “Pessoas, Infraestrutura e Inovação” e “Processos Internos” (IFTM, 2013a, p. 23), contextos nos quais, a utilização do modelo CSC com o foco na Gestão do Capital Intelectual corrobora para o alcance de alguns dos seus objetivos.

Assim, considerando a Perspectiva Pessoas, Infraestrutura e Inovação, pode-se destacar:

- Ampliar o número de servidores do IFTM;
- Promover a saúde, o bem estar e a qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho;
- Propiciar condições de qualificação, capacitação e preparação dos servidores do quadro do IFTM para o exercício das atividades do cargo;
- Ampliar e fortalecer o uso de tecnologia de informação e comunicação no IFTM;
- Promover a expansão e a modernização da infraestrutura física.

Já em relação à Perspectiva de Processos Internos, vale mencionar os seguintes objetivos:

- Fortalecer a imagem institucional junto à comunidade interna e externa;
- Mapear, especificar, padronizar e melhorar os processos administrativos no âmbito do IFTM;
- Nortear o desenvolvimento do IFTM por meio do Planejamento Estratégico;
- Aperfeiçoar os processos de Avaliação Institucional.

3.5 A Tecnologia da Informação

A Instituição não utiliza formalmente o modelo de CSC em suas estruturas de serviços. Entretanto, em algumas atividades e processos, pode-se considerar que a utilização do modelo, está numa fase embrionária; por sua vez, outros não apresentam qualquer vestígio do modelo.

Dado a relevância do Setor de TI no contexto, cabe uma breve descrição do que está sendo realizado na Instituição.

O Setor de Tecnologia da Informação possui uma equipe qualificada de desenvolvimento e manutenção, com 28 servidores efetivos; o que favorece a alavancagem do modelo CSC.

É adotada como metodologia de desenvolvimento de sistemas, o que se conhece como “fábrica de *software*” (França, 2012). Assim, a maioria dos sistemas são

desenvolvidos internamente; o que traz, como vantagem para a Instituição, o domínio do conhecimento. Em contrapartida, tem como desvantagem o gasto de maior tempo para o desenvolvimento dos sistemas; o que é minimizado pela utilização da metodologia adotada.

Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

4 Metodologia de Investigação

Esta seção descreve a metodologia aplicada para resolver a questão de investigação e atingir os objetivos determinados na pesquisa.

4.1 Objetivos da Investigação

A questão de investigação que norteia este trabalho é: “Pode a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro?”.

Essa questão resultou na elaboração do objetivo principal da investigação: “reconhecer quais os fatores que beneficiam a implementação de um CSC, quais os fatores que desfavorecem essa implementação e como o CSC pode potencializar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba.”.

Nesse viés, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar se o ambiente institucional é propenso à adoção do modelo CSC.
2. Verificar o estado atual do sistema de Patrimônio.
3. Perceber a importância atribuída à Gestão do Capital Intelectual no IFTM.
4. Analisar em que medida a implementação de um CSC contribui para a Gestão do Capital Intelectual no IFTM.
5. Identificar, considerando-se o Setor de Patrimônio, se a adoção do CSC é adequada ou não a ele e qual o modelo é, nesse caso, o mais adequado.

Dessa forma, neste capítulo é feita uma introdução, descrevendo e contextualizando a metodologia adotada para que a questão de investigação, os objetivos gerais e específicos sejam alcançados.

Segundo Descartes, “O método é a arte de guiar a razão nas ciências” (Morin, 2005, p. 339). Nesse sentido, através da metodologia científica, o investigador procura resolver o

problema proposto e os objetivos do estudo, bem como busca uma nova percepção ou verdade em relação a uma determinada realidade estudada. (Gil, 2002; Vergara, 1998).

Para Morin (2005), “a regra do jogo” da ciência consiste no respeito aos dados e na obediência a critérios de coerência. Sob esse aspecto, é que a ciência evidencia vantagem sobre outras forma de conhecimento.

“Assim, a ciência não é somente a acumulação de verdades verdadeiras. Digamos mais, continuando a acompanhar Popper é um campo sempre aberto onde se combatem não só as teorias, mas também os princípios de explicação, isto é, as visões do mundo e os postulados metafísicos.” (Morin, 2005, p. 24)

Conforme Gil (2008) menciona, a ciência pode ser qualificada como conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível. Assim, de acordo com o autor:

“O conhecimento científico é objetivo porque descreve a realidade independentemente dos caprichos do pesquisador. E racional porque se vale sobretudo da razão, e não de sensação ou impressões, para chegar a seus resultados. É sistemático porque se preocupa em construir sistemas de ideias organizadas racionalmente e em incluir os conhecimentos parciais em totalidades cada vez mais amplas. E geral porque seu interesse se dirige fundamentalmente à elaboração de leis ou normas gerais, que explicam todos os fenômenos de certo tipo. E verificável porque sempre possibilita demonstrar a veracidade das informações. Finalmente, é falível porque, ao contrário de outros sistemas de conhecimento elaborados pelo homem, reconhece sua própria capacidade de errar.” (Gil, 2008, pp. 2-3)

Segundo Gil (2008), no que se refere à classificação das ciências, têm-se duas categorias: formais e empíricas. As formais referem-se às entidades ideais, sendo a Matemática e a Lógica Formal consideradas as mais relevantes. As empíricas, por sua vez, tratam de fatos e processos e são classificadas como naturais e sociais. Quanto às ciências empíricas, Lakatos & Marconi (2003, p. 81) também as designam por factuais.

“Dentre as ciências naturais estão: a Física, a Química, a Astronomia e a Biologia. Dentre as ciências sociais estão: a Sociologia, a Antropologia, a Ciência Política, a Economia e a História. A Psicologia, apesar de apresentar algumas características que a aproximam das ciências naturais, constitui também uma ciência social.” (Gil, 2008, p. 3)

A Figura 19 apresenta uma síntese dessa classificação.

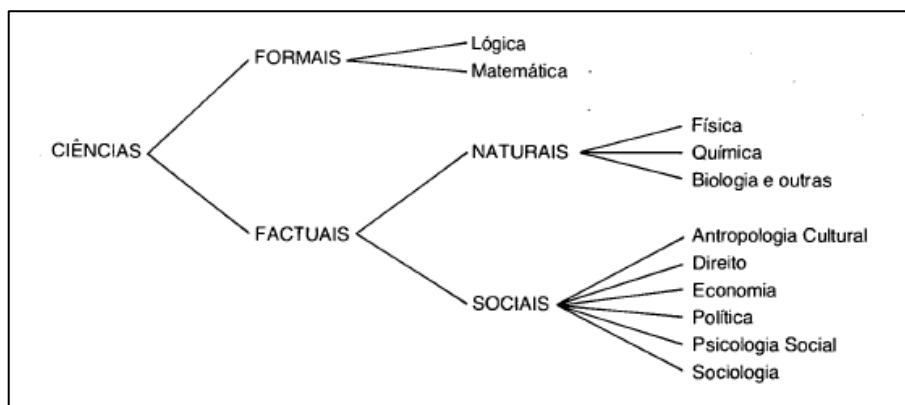


Figura 19 - Classificação das Ciências
Fonte: Lakatos & Marconi (2003, p. 81)

4.2 Tipo e Caracterização da Pesquisa

O critério apresentado por Gil (2002) qualifica as pesquisas em relação aos seus objetivos (p. 41) e procedimentos técnicos utilizados (p. 43). Vergara (1998) as caracteriza quanto aos fins e quanto aos meios (p. 44). Da mesma maneira, a classificação desta pesquisa, toma como base a taxionomia apresentada por Gil (2002) e Vergara (1998), que a tipifica quanto aos objetivos ou fins e quanto aos procedimentos ou meios.

Quanto aos objetivos ou fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva, com o propósito de reconhecer os fatores que beneficiam e desfavorecem a implementação de um CSC e como ele pode potenciar o fortalecimento da Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no IFTM.

Em relação às pesquisas exploratórias, Gil (2002) afirma que “... têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” (p. 41), de forma semelhante Vergara (1998) complementa que:

“A investigação exploratória é realizada; em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.” (p. 45).

O caráter exploratório deste trabalho se dá pelo fato de sua originalidade e de não se ter verificado a existência de estudos que abordem os temas CSC e Gestão do Capital Intelectual no IFTM, instituição alvo, sob o prisma desta investigação.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas “... têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou,

então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (p. 42). Também Vergara (1998) corrobora com essa afirmação, expondo e acrescentando que:

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (p. 45).

Assim, este trabalho também tem o aspecto de pesquisa descritiva porque pretende descrever as percepções e os entendimentos dos gestores e do pessoal administrativo relativamente aos temas CSC e Gestão do Capital Intelectual da instituição tratada.

Quanto aos procedimentos ou meios, a investigação segue o método de estudo de caso, suportado na bibliografia, análise documental do IFTM e dados recolhidos com recurso a inquérito por questionário, com o propósito de viabilizar o atingimento dos objetivos gerais e específicos, bem como a solução do problema; o apresentado pela questão de investigação enunciada: “Pode a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro?”.

Procede-se, nesse aspecto, aos esclarecimentos dos argumentos que justificam e motivam a escolha dos procedimentos ou meios adotados para esta investigação.

Portanto, desse modo, esta investigação é bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: Centro de Serviços Compartilhados, Gestão do Capital Intelectual e Gestão do Patrimônio no Setor Público Brasileiro, Natureza das Organizações e Administração Pública. Para esse fim, valeu-se do uso de livros, dissertações, teses, publicações periódicas, artigos, *sites*, leis e decretos. Gil (2002, p. 45) aponta que:

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.”

É, ainda, documental, porque se utiliza de documentos internos da instituição, aqueles que fazem referência ao objeto de estudo: manuais, relatórios e documentos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Gil (2002, p. 46) clarifica as principais vantagens da pesquisa documental: “constituem fonte rica e estável de dados”, “o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo” e “não exigir contato com os sujeitos da pesquisa”.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2008, p. 54), é utilizado nas ciências biomédicas e sociais e “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”.

No que se refere à investigação de processos organizacionais e administrativos, Yin (2001, p. 21) ressalta que “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

Para Yin (2001, p. 28), o estudo de caso possui nítida vantagem quando considerado como uma estratégia de pesquisa específica no momento em que: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Yin (2001), em um primeiro momento, faz a definição técnica do escopo de um estudo de caso:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (Yin, 2001, p. 32).

Em um segundo momento, ele define a coleta e as estratégias de análise de dados, como a segunda parte de sua definição técnica:

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.” (Yin, 2001, pp. 32-33).

Também segundo Correia & Mesquita (2014), relativamente às fontes e aos recursos de informação, com referência à sua tipologia, são caracterizados quanto ao conteúdo, origem e formato de apresentação. Desse modo, no que se refere ao conteúdo, as fontes podem ser classificadas como: primárias, secundárias e terciárias. Quanto à origem, caracterizam-se como: formais, informais e institucionais. Já quanto ao formato temos: impresso, digital, áudio/vídeo, multimídia, microformas¹⁹ e contato pessoal (pp. 58-64). Segundo as autoras, “...sempre que possível, devem ser utilizadas fontes de diversas origens, com vista a proporcionar a “triangulação” da informação obtida...” (Correia & Mesquita, 2014, p. 63).

As opções metodológicas sintetizam-se no Quadro 2.

¹⁹ No Brasil, o formato microforma é chamado de microfilmagem.

Quadro 2 - Resumo das opções Metodológicas

Característica	Descrição
Epistemologia	Interpretativismo
Ontologia	Objetivismo
Paradigma	Interpretativista
Abordagem	Dedutiva
Metodologia	Quantitativa e qualitativa
Unidade de análise	IFTM Reitoria IFTM Campus Uberaba Gestores e Servidores administrativos das unidades
Estratégia de Investigação	Inquérito
Técnica de recolha de dados	Questionário e bibliografia
Origem de dados	Primária e secundária
Horizonte Temporal	Momento específico, transversal ou seccional
Análise de dados	Métodos estatísticos, estatística descritiva, testes paramétricos e não paramétricos

4.3 Amostra e Sujeitos da Pesquisa

Apesar de a instituição a ser pesquisada seja o IFTM, decidiu-se por restringir o local da investigação à Reitoria e ao Campus Uberaba, tendo-se em vista as limitações temporais, para realização da pesquisa, principalmente quanto à obtenção dos dados das outras localizações das quais a instituição faz parte. Também a logística, com essa restrição, é favorecida, pois há a vantagem de funcionarem na mesma cidade e em locais próximos.

Ainda, considerando-se a área investigada, Setor de Patrimônio, através de documentos oficiais e analisando-se os dois principais valores financeiros referentes ao valor patrimonial dos bens de toda a instituição, para os meses de dezembro de 2016 e dezembro de 2017, percebe-se, pelo Relatório de Movimentação de Bens Móveis, RMBM, que os resultados do saldo atual e do valor líquido contábil das unidades investigadas correspondem respectivamente a um total de 38,5% e 38,3% para o ano de 2016 e 40,3% e 40,8% para o ano de 2017; o que indica que as unidades investigadas são representativas no contexto do IFTM e não houve uma mudança substancial referente a sua representação também em relação ao IFTM. Isso pode ser verificado através do Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese do RMBM para o IFTM - dez/2016 e dez/2017

Campus	dez/2016				dez/2017			
	Saldo Atual	% Saldo Atual	VLC	% VLC	Saldo Atual	% Saldo Atual	VLC	% VLC
Ituiutaba	6.087.703,56	15,1%	4.110.011,06	16,0%	6.565.416,23	14,8%	4.082.399,60	15,7%
Paracatu	4.293.231,13	10,6%	2.481.289,76	9,7%	4.367.385,68	9,8%	2.314.555,89	8,9%
Patos	2.251.308,14	5,6%	1.721.763,43	6,7%	2.315.433,55	5,2%	1.532.803,60	5,9%
Patrocínio	3.417.289,48	8,5%	2.080.628,12	8,1%	3.945.361,48	8,9%	2.234.866,57	8,6%
Reitoria	8.468.652,50	21,0%	5.302.665,97	20,7%	10.040.466,34	22,6%	5.833.523,49	22,4%
Uberaba	7.104.966,97	17,6%	4.526.979,38	17,6%	7.847.338,88	17,7%	4.788.282,94	18,4%
Uberlândia	6.269.023,83	15,5%	4.135.478,50	16,1%	6.736.981,75	15,2%	4.093.178,11	15,7%
Uberlândia Centro	2.527.896,96	6,3%	1.302.996,63	5,1%	2.546.151,68	5,7%	1.162.976,86	4,5%
Total Geral	40.420.072,57	100,0%	25.661.812,85	100,0%	44.364.535,59	100,0%	26.042.587,06	100,0%
Total Reitoria e Campus Uberaba		38,5%		38,3%		40,3%		40,8%

Legenda:

VLC - Valor Líquido Contábil (representa o Saldo Atual - Depreciação)

Sendo o Setor de Patrimônio a área a ser investigada, foram identificados, como público alvo para realizar a investigação, todos os Gestores e Servidores Administrativos do IFTM, situados nos locais identificados, Reitoria e Campus Uberaba. Assim, o único pré-requisito para participar da pesquisa era ser servidor do IFTM e trabalhar em uma das unidades selecionadas; portanto, não houve seleção amostral nem critérios de exclusão.

Através de um inquérito por questionário, foi convidado a participar um total de 263 servidores, dos quais 160 responderam; o que correspondeu a 60,8% do total de respondentes.

Quanto à amostra, analisando-se os pressupostos de Lakatos e Marconi (2003) relativamente às pesquisas por meio de investigação por questionários, tem-se: “Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução” (p. 201). Hill & Hill (2002, p. 91) também entendem normal que as taxas de respostas a um questionário não excedam a 30%.

Para evitar a interferência e o contato com o investigador, o questionário foi aplicado através do *Google Form*, uma plataforma *on-line*, para coleta de dados em pesquisa.

4.4 Procedimentos para autorização da Investigação

Foi informado ao Reitor e ao Diretor Geral da instituição o âmbito da investigação, suas características e objetivos; assim, os respectivos dirigentes autorizaram o desenvolvimento e a realização da investigação, conforme documentos emitidos, sendo uma Carta de anuência e o Termo de autorização para utilização de dados em pesquisa de mestrado, Apêndices D, E e F, G respectivamente.

Também como parte do processo para autorização da investigação, para pesquisas que envolvam seres humanos, e em atendimento às normas estabelecidas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, CONEP²⁰, instituída pelo Conselho Nacional de Saúde, CNS, órgão vinculado ao Ministério da Saúde, a dissertação foi cadastrada no sítio da Plataforma Brasil²¹.

Ao fim do cadastro, foram emitidas, pelo sítio da Plataforma Brasil, as Folhas de Rosto para o Reitor (Anexo B) e para o Diretor (Anexo C), que foram assinadas pelos respectivos dirigentes. O investigador também assinou documento “Termo de Confidencialidade”, no qual se comprometeu, junto com o Orientador, a manter os dados da investigação em sigilo, preservando a privacidade dos participantes.

Os documentos acima foram então escaneados e anexados ao cadastro da investigação bem como submetidos a parecer e análise do Comitê de Ética em Pesquisa, CEP, através do sítio da Plataforma Brasil.

Obtida a aprovação do CEP / CONEP para realização da investigação (Anexos D e E), foi então iniciada a coleta de dados.

4.5 Coleta de Dados

Após a autorização, os participantes receberam, através de seu *e-mail* institucional, o *link*²² para responder ao questionário *on-line* (Apêndice B), através de uma carta convite (Apêndice A), para participar da investigação, bem como o Termo de Consentimento Livre

²⁰ O sistema CEP-CONEP foi instituído em 1996, para proceder à análise ética de projetos de pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil. (Ministério da Saúde, 2017a)

²¹ A Plataforma Brasil é uma base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema CEP/CONEP. (Ministério da Saúde, 2017b)

<http://plataformabrasil.saude.gov.br>

²² <https://goo.gl/forms/aeizrBb4gy8452s53>

e Esclarecido - TCLE (Apêndice C), o qual esclarece as informações básicas e os objetivos da investigação, além de consentir, aceitando participar da investigação. Esse documento se constitui como parte das exigências do CONEP, para pesquisas que envolvem pessoas.

Ao responderem ao questionário, os participantes já estavam inserindo os dados na plataforma do *Google Form*. Após essa fase, os dados foram salvos em uma planilha do *Excel*, onde foi realizado um tratamento de dados. Finalmente, essa planilha foi transferida e armazenada no *software SPSS Statistics 17.0*²³, para análise dos dados estatísticos.

4.6 Instrumento de Coleta de Dados - Questionário

Para a realização da investigação, foi utilizado um questionário composto por duas partes. A primeira identificou perfil dos respondentes, gênero, faixa etária, formação escolar, tempo de serviço, relação com o setor investigado (Patrimônio) e se é ou não titular de cargo de direção ou função gratificada, o que representa quem são os gestores ou coordenadores da Instituição que participaram da investigação.

A segunda parte foi fundamentada com respaldo na literatura existente e foi dividida em três grupos de perguntas: o primeiro grupo, composto por 12 questões, que objetivavam saber o nível de concordância quanto aos fatores favoráveis à criação de um CSC para a gestão de patrimônio no IFTM; o segundo grupo, com 8 questões, procurou verificar os fatores desfavoráveis a essa criação e o terceiro grupo, com 9 perguntas, buscou identificar os aspectos relativos à gestão do Capital Intelectual.

As respostas eram obrigatórias para todas as questões e o respondente utilizava uma escala Likert de 5 pontos para indicar o nível de concordância em relação a cada pergunta.

Em relação à consistência dos índices do questionário, para os fatores favoráveis e desfavoráveis, foram eles baseados nos questionários de Ferreira (2010) e Oliveira (2013), adaptados às características da instituição investigada, o IFTM. Para os índices do capital intelectual, propostos pelos autores, teve que ser verificada a consistência interna dos mesmos.

Em seu estudo, Ferreira (2010) retratou o CSC no contexto regional na administração pública, enquanto Oliveira (2013) abordou a investigação baseada numa

²³ SPSS é acrônimo de “*Statistical Package for the Social Sciences*”

instituição pública específica, no caso a Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, em que as áreas de apoio possuem duplicidade de funções (Oliveira, 2013, p. 66).

Para analisar a consistência dos índices, referente ao capital intelectual, foi utilizado o Coeficiente de Alfa Cronbach, que permite estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que as compõem. O procedimento utilizado calcula medidas de consistência interna da escala e também fornece informação sobre as relações entre itens individuais numa escala. Essa análise é adequada à utilização de escalas de Likert.

O Coeficiente de Alfa Cronbach é um modelo de consistência interna, baseado na correlação inter-item, sendo o modelo mais utilizado nas ciências sociais, para verificação de consistência interna e validade de escalas.

Esse coeficiente mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o Coeficiente de Alfa Cronbach será baixo. Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência de que as variáveis medem a mesma dimensão.

Também para a validação do questionário, foi aplicado um pré-teste, que, conforme Martins & Theóphilo (2007), tem a finalidade de aprimorar e aumentar a confiabilidade e a validade do instrumento da pesquisa.

Para Gil (2002), o pré-teste visa avaliar o instrumento de pesquisa, na análise dos aspectos mais importantes a serem considerados. São eles: o entendimento, as dificuldades e as falhas sobre as perguntas; o número de questões e o tempo para sua realização; a forma e ordem em que são dispostas as questões e a introdução. O autor também considera que o número de participantes pode ficar entre 10 e 20 pessoas (pp. 119-121).

O questionário de pré-teste foi respondido por um grupo de 14 servidores; procurou-se, por meio dele, avaliar o tempo para sua realização, a clareza e o entendimento durante o processo de resposta. O tempo médio foi de 10 minutos e alguns dos participantes deram relevantes colaborações para o instrumento da investigação.

4.7 Relação entre os Objetivos e os Questionários e Outras Fontes de Informação

Abaixo, destaca-se nomenclatura utilizada para referenciar o objetivo geral, os objetivos específicos e o questionário.

Objetivo Geral:

“reconhecer quais os fatores que beneficiam a implementação de um CSC, quais os fatores que desfavorecem essa implementação e como o CSC pode potencializar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba.”

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Verificar se o ambiente institucional é propenso à adoção do modelo CSC.

Objetivo 2: Verificar o estado atual do sistema de Patrimônio.

Objetivo 3: Perceber a importância atribuída à Gestão do Capital Intelectual no IFTM.

Objetivo 4: Analisar em que medida a implementação de um CSC contribui para a Gestão do Capital Intelectual no IFTM.

Objetivo 5: Identificar, considerando-se o Setor de Patrimônio, se a adoção do CSC é adequada ou não a ele e qual o modelo é, nesse caso, o mais adequado.

Questionário:

Parte II:

Grupo I - grupo de questões de 1.1 a 1.12

Grupo II - grupo de questões de 2.1 a 2.8

Grupo III - grupo de questões de 3.1 a 3.9

O Quadro 4 sintetiza a relação entre os objetivos gerais, objetivos específicos e os grupos de questões do inquérito.

Quadro 4 - Relação entre os Objetivos e o Questionário

Objetivo	Questionário
Objetivo Geral	Grupo I Grupo II Grupo III
Objetivo 1	Grupo I Grupo II
Objetivo 2	---
Objetivo 3	Grupo III
Objetivo 4	Grupo I Grupo III
Objetivo 5	Grupo I Grupo II

Também a literatura serviu para o embasamento do objetivo geral e dos objetivos específicos. Por fim, a análise documental serviu para fundamentar os objetivos 2 e 5.

4.8 Tratamento de Dados

Para análise estatística dos dados, foi utilizado o *software* SPSS Statistics 17.0.

Nos 3 grupos de questões da Parte II do questionário, o participante da pesquisa selecionou uma das cinco opções disponíveis, indicando a opção que melhor expresse sua opinião em relação ao nível de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas.

Para cada questão foram propostos cinco graus de avaliação, conforme escala Likert, sendo atribuídos os valores: (5) concordo totalmente, (4) concordo parcialmente, (3) nem discordo, nem concordo, (2) discordo parcialmente e (1) discordo totalmente.

Foi calculado o NC (Nível de Concordância das afirmações) de cada questão, aplicando-se a média ponderada, através da seguinte expressão matemática:

$$NC = \frac{(a \times 1) + (b \times 2) + (c \times 3) + (d \times 4) + (e \times 5)}{n}$$

Onde:

a - discordo totalmente ;

b - discordo parcialmente;

c - nem discordo, nem concordo;

d - concordo parcialmente;

e - concordo totalmente;

representam o número de respostas dadas em cada grau na escala Likert,

n - representa o número total de respostas.

Então, quanto mais próximo de 5 for o resultado, maior é o grau de concordância do inquerido em relação ao item analisado.

Com base em Brandalise (2006, p. 123), para viabilizar a mensuração dos resultados do questionário referente às perguntas, foi definida, a partir da escala Likert, uma classificação do nível de concordância apurado. Conforme demonstrado no Quadro 5.

Também considera-se que, para os indicadores que tenham valores acima de 3,1, os respondentes não têm opinião formada, mas possuem potencial disposição a concordarem, enquanto para os que tenham valores abaixo ou igual a 3,1 os respondentes não têm opinião formada, mas possuem potencial disposição a discordarem.

Quadro 5 - Nível de Concordância em relação ao indicador apresentado

Nível de Concordância em relação ao indicador apresentado	Valores
Apresenta alto grau de concordância	de 4,3 a 5,0
Apresenta concordância	de 3,6 a 4,2
Não tem opinião formada	de 2,7 a 3,5
Apresenta discordância	de 1,9 a 2,6
Apresenta alto grau de discordância	de 1,0 a 1,8

Fonte: adaptado de Brandalise (2006, p. 123)

Capítulo 5 - Análise e Discussão de Resultados

5 Análise e Discussão de Resultados

Nesta seção, analisam-se os dados referentes ao perfil dos respondentes, os indicadores parcelares referentes aos fatores favoráveis, aos fatores desfavoráveis e a gestão do capital intelectual.

Quanto à análise referente ao perfil dos respondentes, foram examinadas as características de gênero, idade, formação escolar, tempo de serviço, relação com o setor de patrimônio, os que têm cargo de gestão e conhecimento sobre o tema CSC. Dessa análise podem-se destacar algumas observações relevantes.

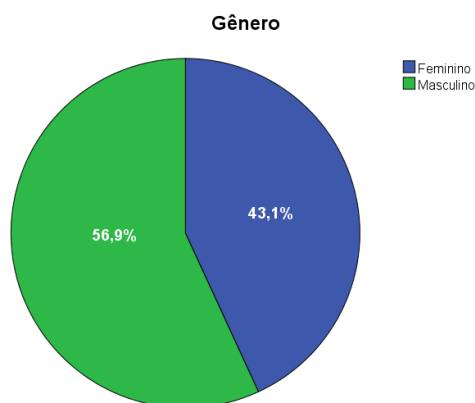
5.1 Gênero

Relativamente ao gênero, os nossos respondentes são, na sua maioria, homens, como se pode observar no quadro e gráfico que seguem:

Quadro 6 - Gênero

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %
Feminino	69	43,1
Masculino	91	56,9
Total	160	100,0

Moda=Masculino



O gráfico evidencia a representatividade do sexo masculino no corpo de Servidores da Instituição que contribuíram para esta pesquisa, respondendo ao questionário.

5.2 Idade

Em relação à idade, os respondentes têm, na sua maioria, de 26 a 35 anos, sendo que, até os 45 anos, tem-se um total de 76,3% de pessoas. Outro dado interessante é que os participantes com até 25 anos e com mais de 56 anos representam 10%. Como se pode observar no quadro e gráfico que seguem:

Quadro 7 - Idade

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %	Acumulado $\Sigma\%$
até 25 anos	5	3,1	3,1
de 26 a 35 anos	63	39,4	42,5
de 36 a 45 anos	54	33,8	76,3
de 46 a 55 anos	28	17,5	93,8
mais de 56 anos	10	6,3	100,0
Total	160	100,0	

Moda= de 26 a 35 anos

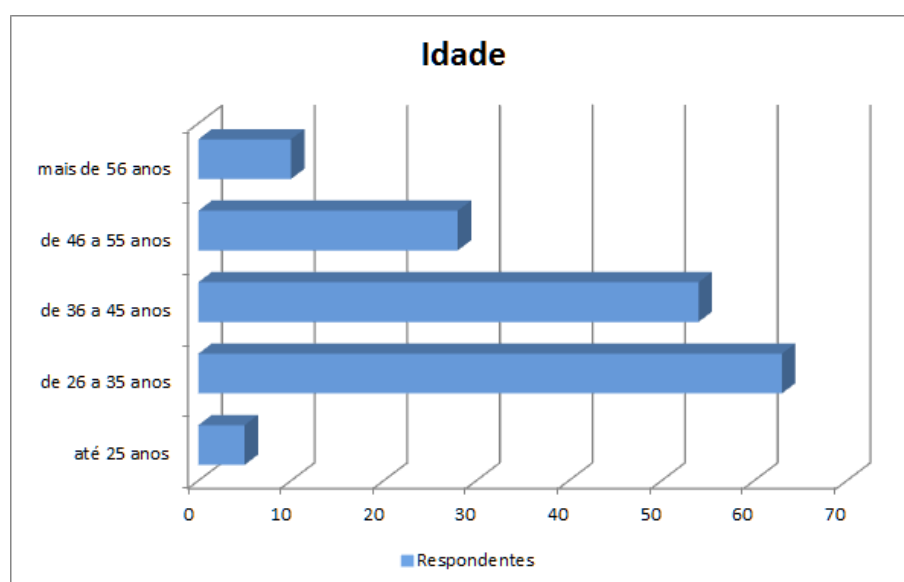


Gráfico 2 - Distribuição por Idade

O gráfico evidencia a representatividade da faixa etária de 26 a 35 anos no corpo de Servidores da Instituição, que contribuíram para esta pesquisa, respondendo ao questionário. Pode-se considerar que a força de trabalho é, em sua maioria jovem.

5.3 Formação Escolar

Quanto à formação escolar, fica evidenciado que 71,9% dos respondentes possuem Especialização, MBA ou Mestrado; o que é um ponto positivo para a Instituição investigada, como se pode observar no quadro e gráfico que seguem:

Quadro 8 - Formação Escolar

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %
Ensino Médio	5	3,1
Ensino Superior	25	15,6
Especialização / MBA / Mestrado	115	71,9
Doutorado / Pós-Doutorado	15	9,4
Total	160	100,0

Moda= Especialização / MBA / Mestrado

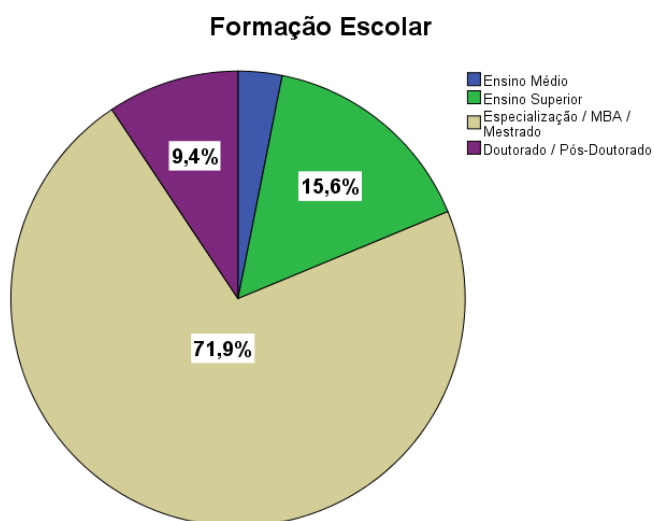


Gráfico 3 - Distribuição por Formação Escolar

O gráfico evidencia a representatividade da formação escolar como sendo Especialização / MBA / Mestrado para o corpo de Servidores da Instituição que contribuíram, respondendo ao questionário.

5.4 Tempo de Serviço no IFTM

Em relação ao tempo de serviço verifica-se que 78,1%, dos respondentes têm até 9 anos, sendo que destes 18,1% têm até 3 anos, ou seja ainda, não completaram o estágio probatório, que dá o direito à estabilidade no serviço público brasileiro, conforme se observa no quadro e gráfico que seguem:

Quadro 9 - Tempo de Serviço no IFTM

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %	Acumulado $\Sigma\%$
até 03 anos	29	18,1	18,1
de 04 a 09 anos	96	60,0	78,1
de 10 a 16 anos	20	12,5	90,6
de 17 a 22 anos	1	0,6	91,3
de 23 a 28 anos	8	5,0	96,3
mais de 28 anos	6	3,8	100,0
Total	160	100,0	

Moda= de 04 a 09 anos

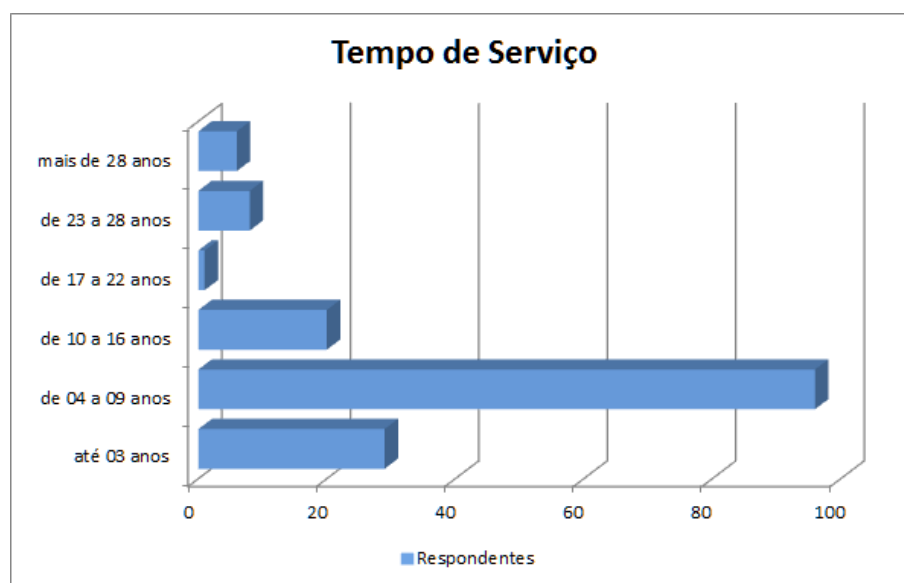


Gráfico 4 - Distribuição por Tempo de Serviço no IFTM

O gráfico evidencia que os Servidores com tempo de serviço de 4 até 9 anos possuem maior representatividade, com 60% no corpo de Servidores da Instituição que contribuíram para esta pesquisa, respondendo ao questionário.

5.5 Relação com o Setor de Patrimônio

Quanto à relação com o Setor de Patrimônio, verifica-se que 2% dos participantes, efetivamente, trabalham no setor, para as duas unidades pesquisadas. Também pode-se destacar que o setor atende a 82% dos respondentes, considerando-se o somatório dos Servidores que trabalham em setores correlatos e dos que apenas utilizam os serviços do setor. Conforme se observa no quadro e gráfico que seguem:

Quadro 10 - Relação com o Setor de Patrimônio

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %
Trabalho no setor de patrimônio	3	1,9
Trabalho em um setor correlato a gestão de patrimônio (licitação, compras, contratos ou almoxarifado)	24	15,0
Apenas utilizo os serviços do setor de patrimônio	107	66,9
Não trabalho e nem utilizo os serviços do setor de patrimônio	26	16,3
Total	160	100,0

Moda= Apenas utilizo os serviços do setor de patrimônio

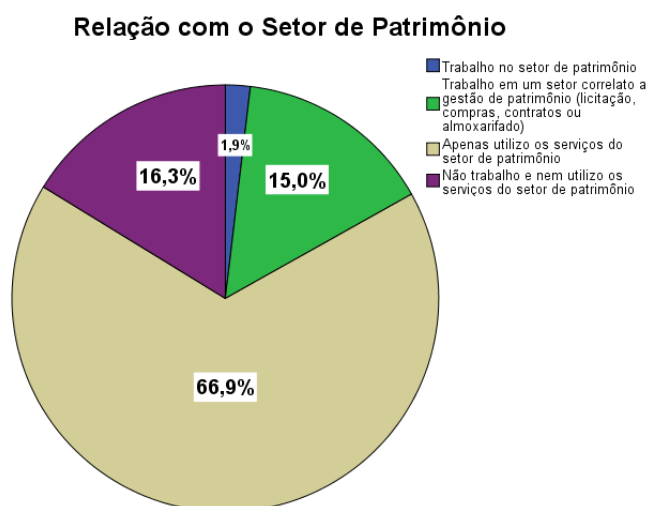


Gráfico 5 - Relação com o Setor de Patrimônio

O gráfico evidencia a quantidade de Servidores que utilizam o Setor de Patrimônio dos respondentes que contribuíram para esta pesquisa, respondendo ao questionário.

5.6 Titular de cargo de direção ou função gratificada

Relativamente aos Servidores, que participaram da investigação, pode-se destacar que 45,6% dos respondentes são titulares de cargo de direção ou função gratificada; o que pode demonstrar interesse da pesquisa por parte dos gestores da instituição. Conforme se observa no quadro abaixo:

Quadro 11 - Cargo de direção ou função gratificada

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %
Não	87	54,4
Sim	73	45,6
Total	160	100,0

Moda= Não é titular de cargo de direção ou função gratificada

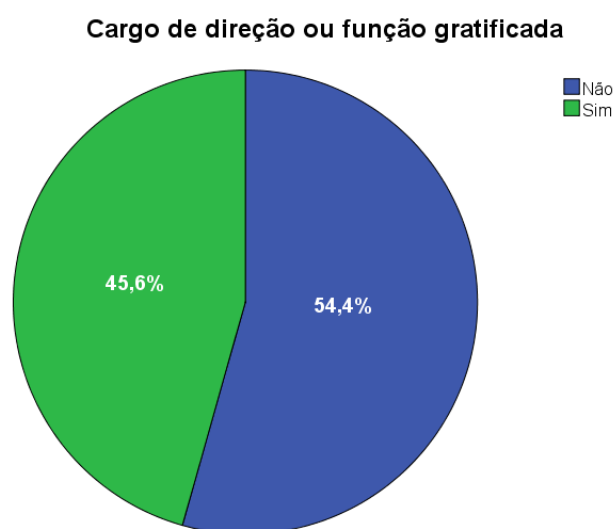


Gráfico 6 - Cargo de direção ou função gratificada

O gráfico evidencia a representatividade dos Servidores com cargo de direção ou função gratificada de Servidores da Instituição que contribuíram para esta pesquisa, respondendo ao questionário.

5.7 Grau de Conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados

Ao inquirir os respondentes sobre seu conhecimento relativamente ao tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC, verificou-se que 70% dos participantes consideraram ser a primeira vez que têm contato com ele ou que apenas ouviram falar sobre ele; o que é evidenciado no Quadro 12 e Gráfico 7.

Isso demonstra que os Centros de Serviços Compartilhados têm um carácter desconhecido ou que pelo menos essa terminologia não é de conhecimento para os participantes desta investigação, que são servidores públicos do governo federal brasileiro. Esse desconhecimento dos CSC, no serviço público, é apontado na literatura por vários autores (Bergeron, 2003; Quinn, Cooke, & Kris, 2000; Pinto, 2015; Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk, 2001).

Em uma análise mais crítica, isso também pode ser devido ao desconhecimento do termo CSC, pois a prática do conceito em algumas situações é revelada, como se percebe, por exemplo, nas licitações compartilhadas, mas que não são objeto do nosso estudo.

Quadro 12 - Conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados

	Frequências absolutas N	Frequências Relativas %	Acumulado $\Sigma\%$
É a primeira vez que tenho contato com o assunto	64	40,0	40,0
Ouvi falar, mas não estou familiarizado com o assunto	48	30,0	70,0
Conheço, mas não estou atualizado sobre o assunto	38	23,8	93,8
Conheço, leio e estou atualizado, mas não estou atuando nessa área	9	5,6	99,4
Conheço em profundidade o assunto, já atuei nessa área ou sou um perito	1	,6	100,0
Total	160	100,0	

Moda= É a primeira vez que tenho contato com o assunto

Conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC

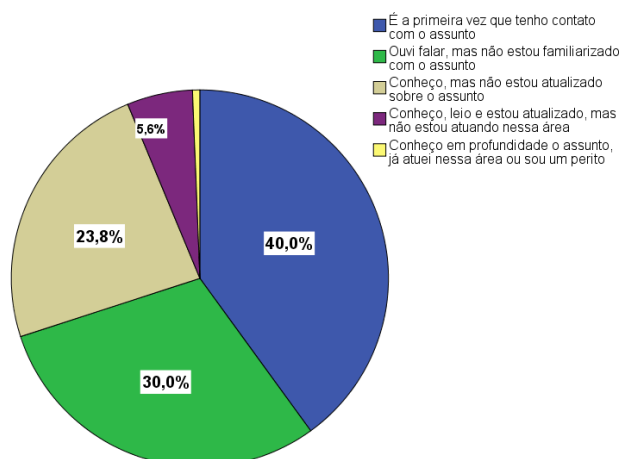


Gráfico 7 - Conhecimento sobre o tema CSC

O gráfico evidencia a representatividade dos participantes que contribuíram com o tema para esta pesquisa, respondendo ao questionário e consideraram ser a primeira vez que têm contato ou que apenas ouviram falar dele.

5.8 Análise dos resultados dos Fatores Favoráveis

Para os Fatores Favoráveis, verificou-se a consistência dos itens.

Um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado como aceitável. Em alguns estudos, admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70; o que, segundo a literatura, é “fraco”.

Quando existem *missing values*, os elementos da amostra, correspondentes, são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de Crombach. Na situação em análise, não existem *missing values*.

No caso em estudo, verifica-se uma consistência interna de 0,927, que é considerada “boa” ou de “fiabilidade elevada”.

Quadro 13 - Resumo de processamento de casos - Fatores Favoráveis

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válidos	160	100,0
	Excluídos ^a	0	0,0
	Total	160	100,0

a. Exclusão por método *listwise* com base em todas as variáveis do procedimento.

Alfa

Quadro 14 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Fatores Favoráveis

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,927	12

Quadro 15 - Estatísticas de item-total - Fatores Favoráveis

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Possibilita a instituição melhor direcionamento de seus recursos.	43,39	62,931	,806	,916
Reduz os custos operacionais.	43,46	62,174	,749	,918
Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	43,96	64,250	,657	,922
Aumenta a eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio.	43,47	62,955	,755	,918
Agiliza as decisões e os processos.	43,54	62,438	,756	,918
Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	43,67	62,349	,715	,920
Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	43,69	64,390	,603	,924
Oportunidade para a revisão de como o serviço é prestado hoje.	43,37	65,253	,658	,922
Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	43,47	65,370	,677	,921
Possibilita melhor inserção de terceirizados.	44,23	65,031	,513	,929
Padronização dos serviços.	43,12	66,722	,662	,922
Melhora o controle sobre os serviços prestados.	43,41	63,099	,770	,917

Do Quadro 15 pode-se inferir que, caso o indicador “Possibilita melhor inserção de terceirizados.” fosse excluído da análise, o valor do Alfa de Cronbach total aumentaria, passando de 0,927 para 0,929.

Os Fatores Favoráveis à criação de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM também foram testados a partir de doze indicadores parcelares, que inquiriam sobre o nível de concordância ou discordância, com um conjunto de afirmações relativas essencialmente ao aumento da eficácia e da eficiência dos serviços prestados.

No Quadro 16, são apresentados os indicadores dos Fatores Favoráveis à criação de um CSC para a gestão do patrimônio no IFTM e correspondentes frequências absolutas e relativas das respostas obtidas.

Quadro 16 - Fatores FAVORÁVEIS à criação de um CSC para gestão de patrimônio no IFTM

Indicadores Parcelares	Escala Likert	Frequência			Nível de Concordância
		Freq Absoluta	Freq Relativa %	$\Sigma\%$ ²⁴	
Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	Discordo totalmente	3	1,9%	5,0%	4,14
	Discordo parcialmente	5	3,1%		
	Nem discordo, nem concordo	25	15,6%	15,6%	
	Concordo parcialmente	61	38,1%		
	Concordo totalmente	66	41,3%	79,4%	
	Total	160	100,0%		
Reduz os custos operacionais.	Discordo totalmente	5	3,1%	8,8%	4,07
	Discordo parcialmente	9	5,6%		
	Nem discordo, nem concordo	24	15,0%	15,0%	
	Concordo parcialmente	54	33,8%		
	Concordo totalmente	68	42,5%	76,3%	
	Total	160	100,0%		
Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	Discordo totalmente	5	3,1%	9,4%	3,56
	Discordo parcialmente	10	6,3%		
	Nem discordo, nem concordo	67	41,9%	41,9%	
	Concordo parcialmente	46	28,8%		
	Concordo totalmente	32	20,0%	48,8%	
	Total	160	100,0%		

²⁴ Essa coluna apresenta os valores acumulados da frequência relativa, onde:

- Discordo = Discordo totalmente + Discordo parcialmente;
- Concordo = Concordo totalmente + Concordo parcialmente.

Aumenta a eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio.	Discordo totalmente	3	1,9%	7,5%	4,06
	Discordo parcialmente	9	5,6%		
	Nem discordo, nem concordo	26	16,3%	16,3%	
	Concordo parcialmente	60	37,5%		
	Concordo totalmente	62	38,8%	76,3%	
	Total	160	100,0%		
Agiliza as decisões e os processos.	Discordo totalmente	3	1,9%	10,6%	3,98
	Discordo parcialmente	14	8,8%		
	Nem discordo, nem concordo	23	14,4%	14,4%	
	Concordo parcialmente	63	39,4%		
	Concordo totalmente	57	35,6%	75,0%	
	Total	160	100,0%		
Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	Discordo totalmente	8	5,0%	7,5%	3,86
	Discordo parcialmente	4	2,5%		
	Nem discordo, nem concordo	44	27,5%	27,5%	
	Concordo parcialmente	51	31,9%		
	Concordo totalmente	53	33,1%	65,0%	
	Total	160	100,0%		
Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	Discordo totalmente	4	2,5%	11,9%	3,83
	Discordo parcialmente	15	9,4%		
	Nem discordo, nem concordo	33	20,6%	20,6%	
	Concordo parcialmente	60	37,5%		
	Concordo totalmente	48	30,0%	67,5%	
	Total	160	100,0%		
Oportuniza a revisão de como o serviço é prestado hoje.	Discordo totalmente	2	1,3%	5,0%	4,16
	Discordo parcialmente	6	3,8%		
	Nem discordo, nem concordo	23	14,4%	14,4%	
	Concordo parcialmente	63	39,4%		
	Concordo totalmente	66	41,3%	80,6%	
	Total	160	100,0%		
Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	Discordo totalmente	1	,6%	2,5%	4,06
	Discordo parcialmente	3	1,9%		
	Nem discordo, nem concordo	40	25,0%	25,0%	
	Concordo parcialmente	58	36,3%		
	Concordo totalmente	58	36,3%	72,5%	
	Total	160	100,0%		
Possibilita melhor inserção de terceirizados.	Discordo totalmente	13	8,1%	18,1%	3,30
	Discordo parcialmente	16	10,0%		
	Nem discordo, nem concordo	69	43,1%	43,1%	
	Concordo parcialmente	34	21,3%		
	Concordo totalmente	28	17,5%	38,8%	
	Total	160	100,0%		
Padroniza os serviços.	Discordo totalmente	1	,6%	1,9%	4,41
	Discordo parcialmente	2	1,3%		
	Nem discordo, nem concordo	15	9,4%	9,4%	
	Concordo parcialmente	55	34,4%		
	Concordo totalmente	87	54,4%	88,8%	
	Total	160	100,0%		
Melhora o controle sobre os serviços prestados.	Discordo totalmente	3	1,9%	6,3%	4,11
	Discordo parcialmente	7	4,4%		
	Nem discordo, nem concordo	24	15,0%	15,0%	
	Concordo parcialmente	61	38,1%		
	Concordo totalmente	65	40,6%	78,8%	
	Total	160	100,0%		

Da análise dos resultados dos Fatores Favoráveis à criação de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM, apresentados no Gráfico 8, é possível extrair algumas conclusões que parecem relevantes.

Como se pode verificar:

- há homogeneidade nas respostas aos indicadores em análise;
- aproximadamente 75% dos inquiridos concordam (parcial ou totalmente) com os indicadores em análise;
- a percentagem de discordância (parcial ou total) tende para os 5%.

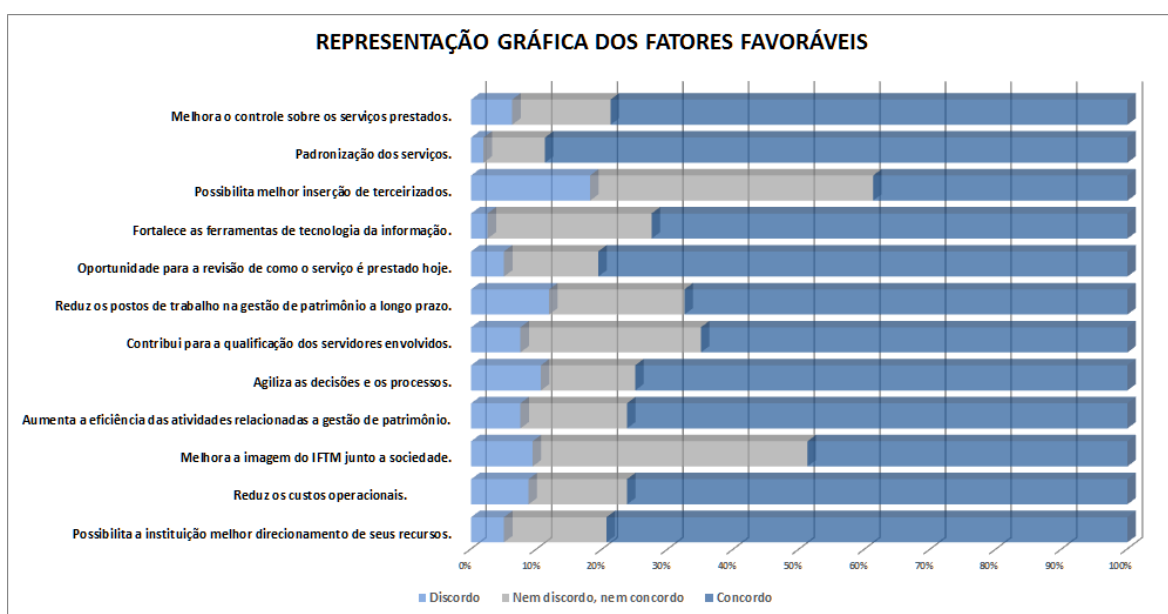


Gráfico 8 - Representação gráfica dos Fatores FAVORÁVEIS

O Gráfico 9 representa o Nível de Concordância relativamente aos doze indicadores em análise.

- O número de respondentes que não concordam nem discordam tende para 15%, exceto nos indicadores “Possibilita melhor inserção de terceirizados” e “Melhora a imagem do IFTM junto da sociedade”.

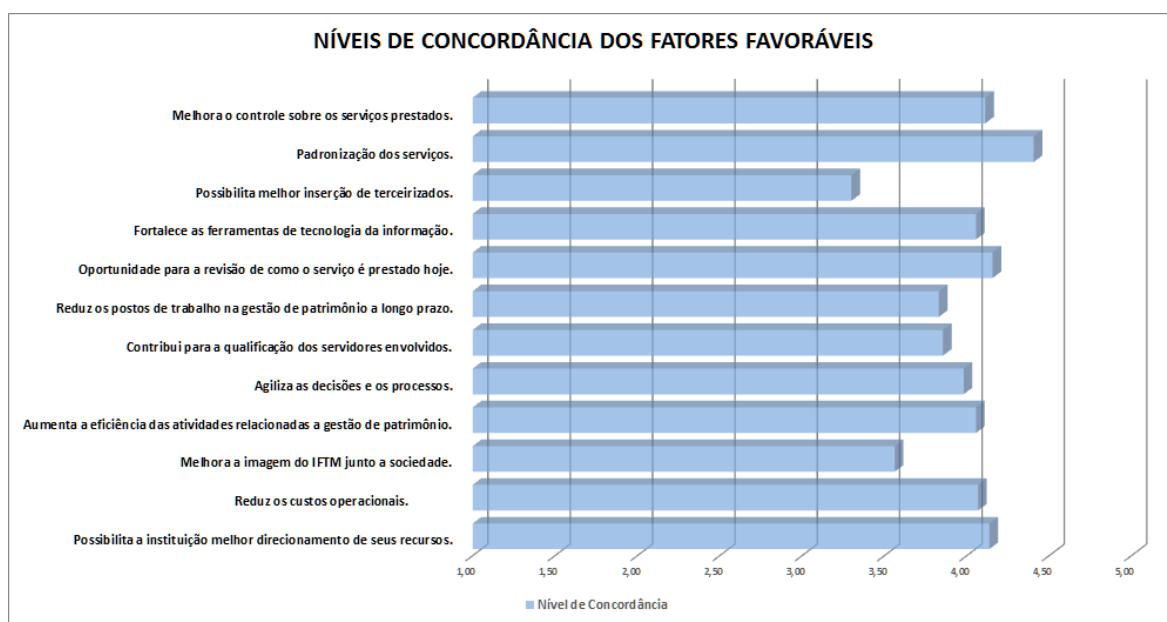


Gráfico 9 - Nível de Concordância relativo aos Fatores FAVORÁVEIS

Sendo os 12 indicadores referentes aos fatores favoráveis, calculou-se a média total do Nível de Concordância, obtendo-se um valor de 3,96; isso demonstra que os respondentes possuem concordância (parcial ou total), para esse grupo de fatores.

O quadro abaixo representa os fatores favoráveis, organizados por nível de concordância.

Quadro 17 - Fatores FAVORÁVEIS por ordem de nível de concordância

Fatores Favoráveis	Nível de Concordância	Respondentes apresentam
Padroniza os serviços.	4,4	alta concordância
Oportuniza a revisão de como o serviço é prestado hoje.	4,2	concordância
Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos.	4,1	concordância
Melhora o controle sobre os serviços prestados.	4,1	concordância
Reduz os custos operacionais.	4,1	concordância
Aumenta a eficiência das atividades relacionadas à gestão de patrimônio.	4,1	concordância
Agiliza as decisões e os processos.	4,0	concordância
Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	4,1	concordância

Fatores Favoráveis	Nível de Concordância	Respondentes apresentam
Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	3,9	concordância
Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	3,8	concordância
Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	3,6	não têm opinião formada
Possibilita melhor inserção de terceirizados.	3,3	não têm opinião formada

Foi calculada também a correlação entre os fatores favoráveis, obtendo-se o Quadro 18. É possível extrair dele algumas conclusões:

- verifica-se que as correlações apresentam um grau de significância igual ou inferior a 0,01; isso indica que se pode ter a certeza de 99% dos resultados;
- a correlação é positiva entre os indicadores; o que indica que a variação entre eles é diretamente proporcional.

Da análise do Quadro 18, pode-se verificar que as questões que obtiveram a melhor intensidade de correlação nos resultados foram:

- a correlação entre o indicador “Possibilidade da instituição melhor direcionar seus recursos para suas atividades principais” e dois indicadores “Redução dos custos operacionais” (0,744) e “Aumento da eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio” (0,707);
- a correlação entre o indicador “Agiliza as decisões e os processos” e “Aumento da eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio” (0,735).

Quadro 18 - Correlação entre Fatores Favoráveis (Correlação de Pearson)

	Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	Reduz os custos operacionais.	Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	Aumenta a eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio.	Agiliza as decisões e os processos.	Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	Oportuniza a revisão de como o serviço é prestado hoje.	Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	Possibilita melhor inserção de terceirizados.	Padroniza os serviços.	Melhora o controle sobre os serviços prestados.
Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	1	,744**	,581**	,707**	,650**	,608**	,483**	,592**	,560**	,435**	,582**	,639**
Reduz os custos operacionais.	,744**	1	,540**	,673**	,664**	,586**	,498**	,495**	,500**	,354**	,535**	,574**
Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	,581**	,540**	1	,585**	,523**	,509**	,438**	,444**	,511**	,452**	,390**	,453**
Aumenta a eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio.	,707**	,673**	,585**	1	,735**	,637**	,475**	,474**	,498**	,365**	,435**	,581**
Agiliza as decisões e os processos.	,650**	,664**	,523**	,735**	1	,584**	,504**	,497**	,519**	,399**	,490**	,627**
Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	,608**	,586**	,509**	,637**	,584**	1	,515**	,451**	,459**	,477**	,481**	,558**
Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	,483**	,498**	,438**	,475**	,504**	,515**	1	,407**	,409**	,324**	,467**	,518**
Oportuniza a revisão de como o serviço é prestado hoje.	,592**	,495**	,444**	,474**	,497**	,451**	,407**	1	,559**	,380**	,598**	,619**
Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	,560**	,500**	,511**	,498**	,519**	,459**	,409**	,559**	1	,379**	,614**	,648**
Possibilita melhor inserção de terceirizados.	,435**	,354**	,452**	,365**	,399**	,477**	,324**	,380**	,379**	1	,276**	,467**
Padroniza os serviços.	,582**	,535**	,390**	,435**	,490**	,481**	,467**	,598**	,614**	,276**	1	,678**
Melhora o controle sobre os serviços prestados.	,639**	,574**	,453**	,581**	,627**	,558**	,518**	,619**	,648**	,467**	,678**	1

** A Correlação é significativa no nível 0,01(bilateral).

5.9 Análise dos resultados dos Fatores Desfavoráveis

Para os Fatores Desfavoráveis verificou-se a consistência dos itens.

Um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado como aceitável. Em alguns estudos, admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70; o que, segundo a literatura, é “fraco”.

Quando existem *missing values*, os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de Crombach. Na situação em análise, não existem *missing values*.

No caso em estudo, verifica-se uma consistência interna de 0,785, que é considerada “aceitável” ou de “fiabilidade moderada”.

Quadro 19 - Resumo de processamento de casos - Fatores Desfavoráveis

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válidos	160	100,0
	Excluídos ^a	0	0,0
	Total	160	100,0

a. Exclusão por método *listwise* com base em todas as variáveis do procedimento.

Alfa

Quadro 20 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Fatores Desfavoráveis

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,785	8

Quadro 21 - Estatísticas de item-total - Fatores Desfavoráveis

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	21,71	29,429	,324	,789
Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	21,62	29,055	,361	,782
Problemas devidos a diferenças culturais.	21,54	27,218	,502	,759
Dificulta o controle orçamentário.	22,35	28,820	,443	,769
Falta de apoio institucional.	21,44	26,827	,554	,751
Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	21,24	26,651	,588	,745
Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	21,18	27,042	,542	,753
Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores.	21,33	27,041	,629	,741

Do Quadro 21 pode-se inferir que, caso o indicador “Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas..” fosse excluído da análise, o valor do Alfa de Cronbach total aumentaria de 0,785 para 0,789.

Os Fatores Desfavoráveis à criação de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM também foram testados a partir de oito indicadores parcelares que inquiriam sobre o nível de concordância ou discordância, com um conjunto de afirmações relativas essencialmente aos aspectos de gestão, culturais e humanos, que envolvem potenciais riscos que devem ser gerenciados e minimizados.

No Quadro 22, são apresentados os indicadores dos Fatores Desfavoráveis à criação de um CSC para a gestão do patrimônio no IFTM e correspondentes frequências absolutas e relativas das respostas obtidas.

Quadro 22 - Fatores DESFAVORÁVEIS à criação de um CSC para gestão de patrimônio no IFTM

Indicadores Parcelares	Escala Likert	Frequência			Nível de Concordância
		Freq Absoluta	Freq Relativa %	Σ% ²⁵	
Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	Discordo totalmente	23	14,4%	36,9%	2,92
	Discordo parcialmente	36	22,5%		
	Nem discordo, nem concordo	50	31,3%	31,3%	
	Concordo parcialmente	32	20,0%	31,9%	
	Concordo totalmente	19	11,9%		
	Total	160	100,0%		
Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	Discordo totalmente	24	15,0%	30,6%	3,01
	Discordo parcialmente	25	15,6%		
	Nem discordo, nem concordo	53	33,1%	33,1%	
	Concordo parcialmente	41	25,6%	36,3%	
	Concordo totalmente	17	10,6%		
	Total	160	100,0%		
Problemas devidos a diferenças culturais.	Discordo totalmente	21	13,1%	31,9%	3,09
	Discordo parcialmente	30	18,8%		
	Nem discordo, nem concordo	44	27,5%	27,5%	
	Concordo parcialmente	44	27,5%	40,6%	
	Concordo totalmente	21	13,1%		
	Total	160	100,0%		
Dificulta o controle orçamentário.	Discordo totalmente	48	30,0%	57,5%	2,28
	Discordo parcialmente	44	27,5%		
	Nem discordo, nem concordo	48	30,0%	30,0%	
	Concordo parcialmente	15	9,4%	12,5%	
	Concordo totalmente	5	3,1%		
	Total	160	100,0%		
Falta de apoio institucional.	Discordo totalmente	20	12,5%	25,0%	3,19
	Discordo parcialmente	20	12,5%		
	Nem discordo, nem concordo	53	33,1%	33,1%	
	Concordo parcialmente	44	27,5%	41,9%	
	Concordo totalmente	23	14,4%		
	Total	160	100,0%		
Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	Discordo totalmente	13	8,1%	21,9%	3,39
	Discordo parcialmente	22	13,8%		
	Nem discordo, nem concordo	45	28,1%	28,1%	
	Concordo parcialmente	50	31,3%	50,0%	
	Concordo totalmente	30	18,8%		
	Total	160	100,0%		
Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	Discordo totalmente	15	9,4%	19,4%	3,45
	Discordo parcialmente	16	10,0%		
	Nem discordo, nem concordo	43	26,9%	26,9%	
	Concordo parcialmente	54	33,8%	53,8%	
	Concordo totalmente	32	20,0%		
	Total	160	100,0%		

²⁵ Essa coluna apresenta os valores acumulados da frequência relativa, onde:

- Discordo = Discordo totalmente + Discordo parcialmente;
- Concordo = Concordo totalmente + Concordo parcialmente.

Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores.	Discordo totalmente	12	7,5%	19,4%	3,30
	Discordo parcialmente	19	11,9%		
	Nem discordo, nem concordo	57	35,6%	35,6%	
	Concordo parcialmente	53	33,1%	45,0%	
	Concordo totalmente	19	11,9%		
Total		160	100,0%		

Da análise aos resultados dos Fatores Desfavoráveis à criação de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM, apresentados no Gráfico 10, é possível extrair algumas conclusões que parecem relevantes.

Pelo fato de esses indicadores se referirem a fatores desfavoráveis, o resultado desse grupo de indicadores será considerado tanto melhor quanto maior o grau de discordância desses fatores.

Portanto, o indicador “Dificulta o controle orçamentário” não é considerado pelos respondentes como sendo um fator que desfavorece a criação de um CSC para gestão de patrimônio no IFTM.

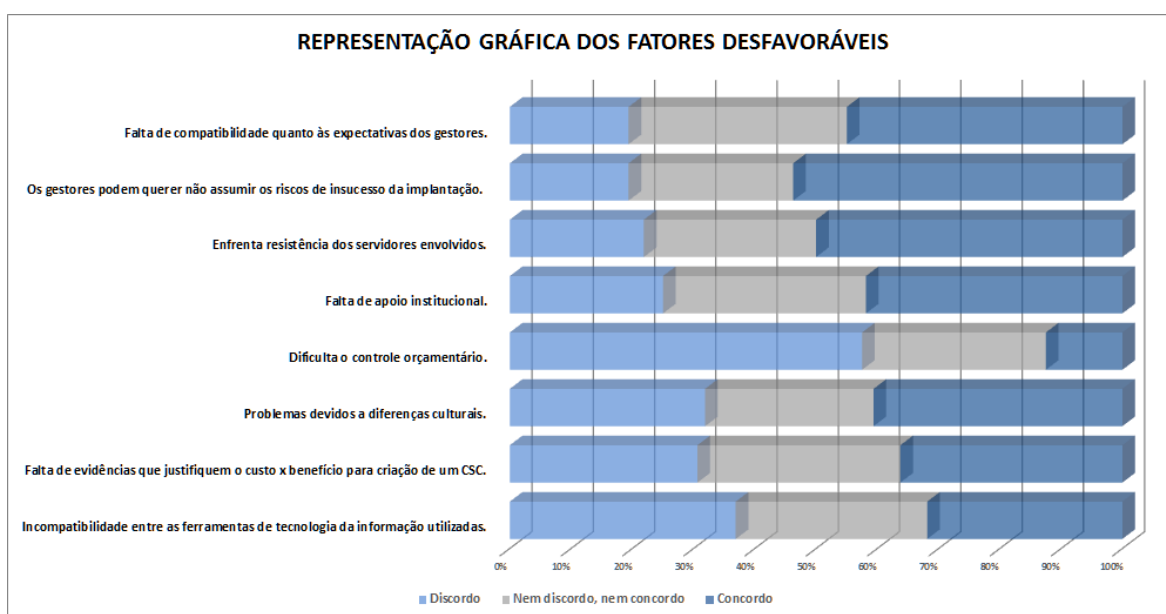


Gráfico 10 - Representação gráfica dos Fatores DESFAVORÁVEIS

Como se pode verificar:

- há homogeneidade nas respostas aos indicadores em análise;

- aproximadamente 40% dos inquiridos concordam (parcialmente ou totalmente) com os indicadores em análise, exceto no indicador “Dificulta o controle orçamentário”;
- a percentagem de discordância (parcial ou total) tende para os 30%;
- o número de respondentes que não concordam nem discordam tende para 30%.

O Gráfico 11 representa o Nível de Concordância relativamente aos oito indicadores em análise.

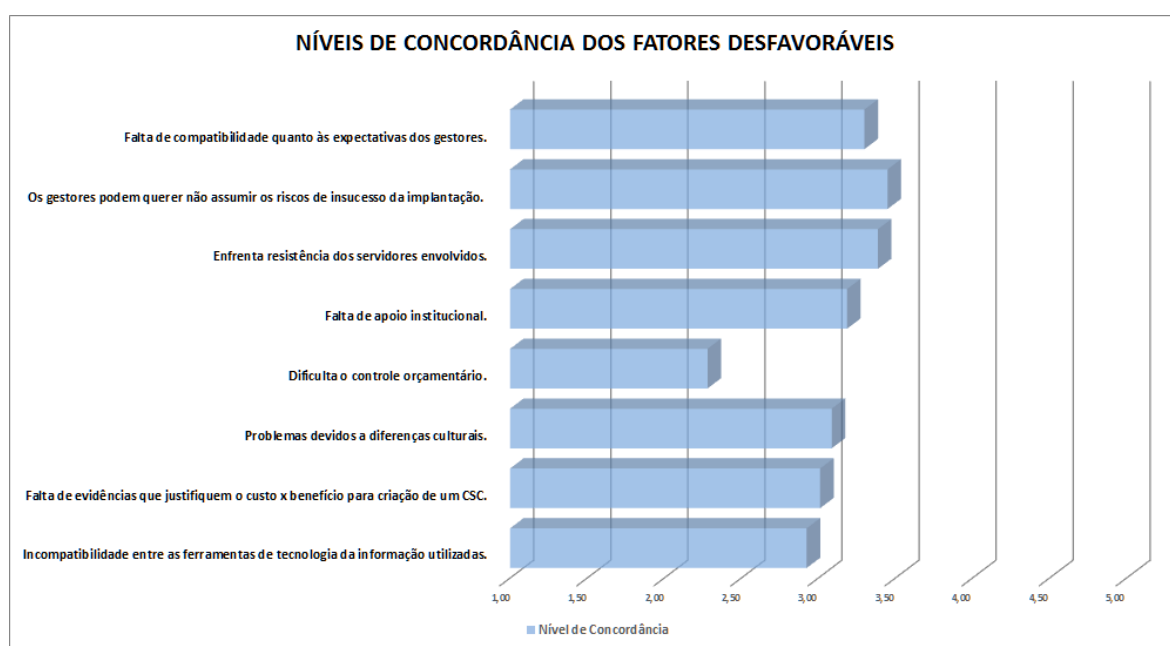


Gráfico 11 - Nível de Concordância relativo aos Fatores DESFAVORÁVEIS

Sendo os 8 indicadores referentes aos fatores desfavoráveis, calculou-se a média total do Nível de Concordância, obtendo-se um valor de 3,08 conforme classificação; isso demonstra que os respondentes possuem potencial disposição para discordarem desse grupo de fatores.

O quadro abaixo representa os fatores desfavoráveis organizados por nível de concordância.

Quadro 23 - Fatores DESFAVORÁVEIS por ordem de nível de concordância

Fatores Desfavoráveis	Nível de Concordância	Respondentes apresentam
Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	3,4	disposição para concordarem
Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	3,4	disposição para concordarem
Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores.	3,3	disposição para concordarem
Falta de apoio institucional.	3,2	disposição para concordarem
Problemas devidos a diferenças culturais.	3,1	disposição para discordarem
Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	3,0	disposição para discordarem
Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	2,9	disposição para discordarem
Dificulta o controle orçamentário.	2,3	discordância

Foi calculada também a correlação entre os Fatores desfavoráveis, obtendo-se o Quadro 24. É possível extrair, então, daí, algumas conclusões:

- verificou-se que, para esses indicadores, as correlações podem apresentar:
 - grau de significância igual ou inferior a 0,01: isso indica que se pode ter a certeza de 99% dos resultados;
 - grau de significância igual ou inferior a 0,05: isso indica que se pode ter a certeza de 95% dos resultados;
- a correlação é positiva entre os indicadores; o que indica que a variação entre eles é diretamente proporcional.

Da análise do Quadro 24, pode-se verificar que as questões que obtiveram a melhor intensidade de correlação nos resultados foram:

- a correlação entre o indicador “Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação” e dois indicadores “Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores” (0,689) e “Enfrenta resistência dos servidores envolvidos” (0,669);

- a correlação entre o indicador “Falta de apoio institucional” e “Enfrenta resistência dos servidores envolvidos” (0,508).

Quadro 24 - Correlação entre Fatores Desfavoráveis (Correlação de Pearson)

	Incompatibilida de entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	Problemas devidos a diferenças culturais.	Dificulta o controle orçamentário.	Falta de apoio institucional.	Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores.
Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	1	,379**	,278**	,230**	,259**	,104	,071	,177*
Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	,379**	1	,305**	,382**	,176*	,148	,079	,198*
Problemas devidos a diferenças culturais.	,278**	,305**	1	,423**	,316**	,333**	,248**	,362**
Dificulta o controle orçamentário.	,230**	,382**	,423**	1	,228**	,273**	,193*	,273**
Falta de apoio institucional.	,259**	,176*	,316**	,228**	1	,508**	,498**	,479**
Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	,104	,148	,333**	,273**	,508**	1	,669**	,577**
Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	,071	,079	,248**	,193*	,498**	,669**	1	,689**
Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores.	,177*	,198*	,362**	,273**	,479**	,577**	,689**	1

** . A Correlação é significativa no nível 0.01 (bilateral).

*. A Correlação é significativa no nível 0.05 (bilateral).

5.10 Análise dos resultados da Gestão do Capital Intelectual

Para a Gestão do Capital Intelectual, como proposto na metodologia, verificou-se a consistência dos itens.

Um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado como aceitável. Em alguns estudos, admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70; o que, segundo a literatura é “fraco”.

Quando existem *missing values*, os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de Crombach. Na situação em análise, não existem *missing values*.

No caso em estudo, verifica-se uma consistência interna de 0,806, que é considerada “boa” ou de “fiabilidade moderada a elevada”.

Quadro 25 - Resumo de processamento de casos - Capital Intelectual

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válidos	160	100,0
	Excluídos ^a	0	0,0
	Total	160	100,0

a. Exclusão por método *listwise* com base em todas as variáveis do procedimento.

Alfa

Quadro 26 - Alfa de Cronbach - Estatísticas de confiabilidade - Capital Intelectual

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,806	9

Quadro 27 - Estatísticas de item-total - Capital Intelectual

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	28,96	25,282	,611	,772
Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos.	28,90	26,481	,670	,771
Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	28,79	26,382	,623	,774
A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	28,94	25,807	,617	,772
Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	28,82	26,703	,605	,776
Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	28,97	26,697	,498	,787
Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	29,46	26,049	,502	,786
A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	29,78	28,037	,255	,823
Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.	30,04	26,426	,336	,816

Do Quadro 27 pode-se inferir que, caso os indicadores “A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.” e “Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução” fossem excluídos da análise, o valor do Alfa de Cronbach total aumentaria, de 0,806 para 0,823 e 0,816 respectivamente.

A Gestão do Capital Intelectual de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de património no IFTM também foi testada a partir de nove indicadores parcelares que inquiriam sobre o nível de concordância ou discordância, com um conjunto de afirmações relativas essencialmente à eficácia e à eficiência relativas desses indicadores.

No Quadro 28, são apresentados os indicadores da Gestão do Capital Intelectual de um CSC para a gestão de património no IFTM e correspondentes frequências absolutas e relativas das respostas obtidas.

Quadro 28 - Gestão do CAPITAL INTELECTUAL de um CSC para a gestão de patrimônio no IFTM

Indicadores Parcelares	Escala Likert	Frequência			Nível de Concordância
		Freq Absoluta	Freq Relativa %	$\sum\%^{26}$	
Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	Discordo totalmente	7	4,4%	8,1%	3,87
	Discordo parcialmente	6	3,8%		
	Nem discordo, nem concordo	36	22,5%	22,5%	
	Concordo parcialmente	63	39,4%		
	Concordo totalmente	48	30,0%	69,4%	
	Total	160	100,0%		
Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou acadêmicos.	Discordo totalmente	1	0,6%	1,9%	3,93
	Discordo parcialmente	2	1,3%		
	Nem discordo, nem concordo	45	28,1%	28,1%	
	Concordo parcialmente	71	44,4%		
	Concordo totalmente	41	25,6%	70,0%	
	Total	160	100,0%		
Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	Discordo totalmente	1	0,6%	5,0%	4,04
	Discordo parcialmente	7	4,4%		
	Nem discordo, nem concordo	29	18,1%	18,1%	
	Concordo parcialmente	70	43,8%		
	Concordo totalmente	53	33,1%	76,9%	
	Total	160	100,0%		
A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	Discordo totalmente	2	1,3%	8,1%	3,89
	Discordo parcialmente	11	6,9%		
	Nem discordo, nem concordo	36	22,5%	22,5%	
	Concordo parcialmente	64	40,0%		
	Concordo totalmente	47	29,4%	69,4%	
	Total	160	100,0%		
Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	Discordo totalmente	1	,6%	3,8%	4,01
	Discordo parcialmente	5	3,1%		
	Nem discordo, nem concordo	34	21,3%	21,3%	
	Concordo parcialmente	71	44,4%		
	Concordo totalmente	49	30,6%	75,0%	
	Total	160	100,0%		
Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	Discordo totalmente	4	2,5%	6,9%	3,86
	Discordo parcialmente	7	4,4%		
	Nem discordo, nem concordo	43	26,9%	26,9%	
	Concordo parcialmente	59	36,9%		
	Concordo totalmente	47	29,4%	66,3%	
	Total	160	100,0%		
Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	Discordo totalmente	11	6,9%	17,5%	3,37
	Discordo parcialmente	17	10,6%		
	Nem discordo, nem concordo	56	35,0%	35,0%	
	Concordo parcialmente	54	33,8%		
	Concordo totalmente	22	13,8%	47,5%	
	Total	160	100,0%		

²⁶ Essa coluna apresenta os valores acumulados da frequência relativa, onde:

- Discordo = Discordo totalmente + Discordo parcialmente;
- Concordo = Concordo totalmente + Concordo parcialmente.

A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	Discordo totalmente	20	12,5%	31,3%	3,06
	Discordo parcialmente	30	18,8%		
	Nem discordo, nem concordo	49	30,6%	30,6%	
	Concordo parcialmente	43	26,9%		
	Concordo totalmente	18	11,3%	38,1%	
	Total	160	100,0%		
Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.	Discordo totalmente	35	21,9%	42,5%	2,79
	Discordo parcialmente	33	20,6%		
	Nem discordo, nem concordo	40	25,0%	25,0%	
	Concordo parcialmente	34	21,3%		
	Concordo totalmente	18	11,3%	32,5%	
	Total	160	100,0%		

Da análise dos resultados da Gestão do Capital Intelectual de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM, apresentados no Gráfico 12, podem-se extrair algumas conclusões que nos parecem relevantes.

Como se pode verificar:

- há homogeneidade nas respostas aos indicadores em análise;
- aproximadamente 60% dos inquiridos concordam (parcialmente ou totalmente) com os indicadores em análise, exceto nos indicadores “Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução”, “A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos” e “Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização”;
- a percentagem de discordância (parcial ou total) tende para os 10%;
- O número de respondentes que não concordam nem discordam tende para 25%.

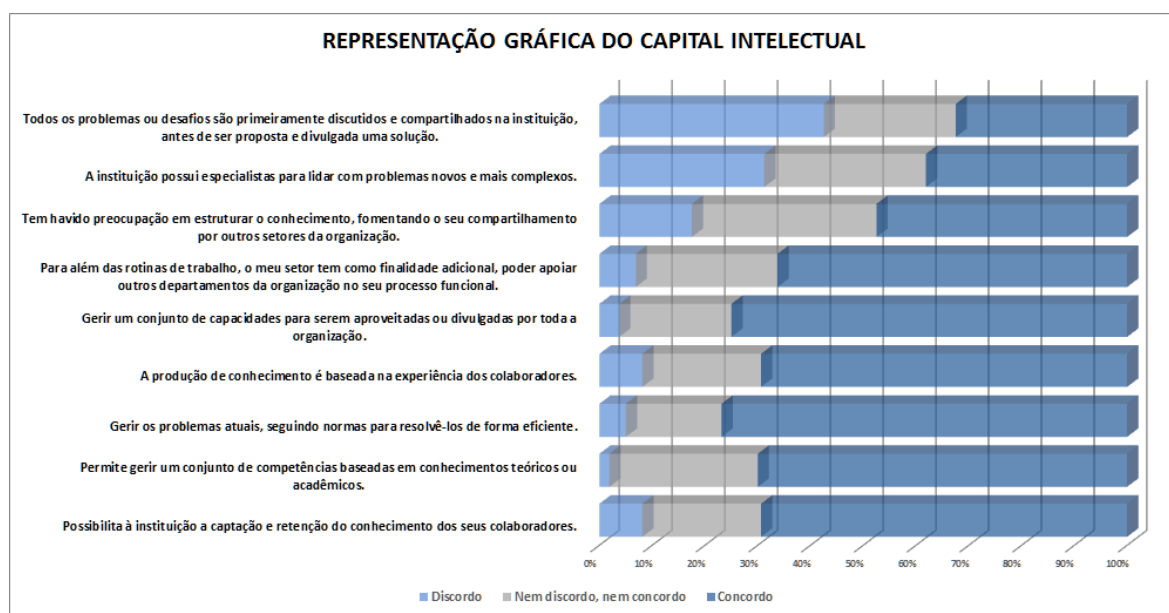


Gráfico 12 - Representação gráfica do CAPITAL INTELECTUAL

O gráfico seguinte representa o Nível de Concordância relativamente aos nove indicadores em análise.



Gráfico 13 - Nível de Concordância relativo à Gestão do CAPITAL INTELECTUAL

Sendo os 9 indicadores referentes à gestão do capital intelectual, calculou-se a média total do Nível de Concordância, obtendo-se um valor de 3,65; o que demonstra que os respondentes apresentam concordância para esse grupo de fatores.

O quadro abaixo representa os indicadores referentes à gestão do capital intelectual, organizados por nível de concordância.

Quadro 29 - Gestão do CAPITAL INTELECTUAL por ordem de nível de concordância

Gestão do Capital Intelectual	Nível de Concordância	Respondentes apresentam
Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	4,0	concordância
Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	4,0	concordância
Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos.	3,9	concordância
A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	3,9	concordância
Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	3,9	concordância
Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	3,9	concordância
Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	3,4	disposição para concordarem
A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	3,1	disposição para concordarem
Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.	2,8	disposição para discordarem

Foi calculada também a correlação entre os indicadores referentes à Gestão do capital intelectual, obtendo-se o Quadro 30. Podem-se extrair daí algumas conclusões:

- verificou-se que as correlações apresentam um grau de significância igual ou inferior a 0,01: isso indica que se pode ter a certeza de 99% dos resultados;
- a correlação é positiva entre os indicadores; o que indica que a variação entre eles é diretamente proporcional.

Da análise do Quadro 30, é possível verificar que as questões que obtiveram a melhor intensidade de correlação nos resultados foram:

- a correlação entre o indicador “Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores” e dois indicadores “Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos” (0,698) e “Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente” (0,672);

- a correlação entre o indicador “Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos” e “Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.” (0,694).

Quadro 30 - Correlação entre Capital Intelectual (Correlação de Pearson)

	Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos.	Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.
Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	1	,698**	,672**	,585**	,563**	,496**	,245**	,032	,092
Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou académicos.	,698**	1	,694**	,561**	,655**	,567**	,287**	,037	,112
Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	,672**	,694**	1	,642**	,693**	,411**	,276**	,010	,041
A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	,585**	,561**	,642**	1	,641**	,508**	,262**	,044	,124
Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	,563**	,655**	,693**	,641**	1	,425**	,248**	,062	,048
Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	,496**	,567**	,411**	,508**	,425**	1	,242**	,039	,081
Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	,245**	,287**	,276**	,262**	,248**	,242**	1	,365**	,546**
A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	,032	,037	,010	,044	,062	,039	,365**	1	,578**
Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.	,092	,112	,041	,124	,048	,081	,546**	,578**	1

** . A Correlação é significativa no nível 0,01(bilateral).

Capítulo 6 - Considerações Finais

6 Considerações Finais

O foco deste trabalho teve como questão de investigação a pergunta chave:

Pode a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro?

Para responder à questão de investigação, apresentou-se uma sinopse das principais evidências da investigação.

Ficou evidenciado que houve receptividade do tema pelos servidores em geral, o que se caracterizou pelo total de respostas obtidas ao questionário, 60,8%, sendo 45,6% dessas respostas realizadas pelos gestores da Instituição; o que demonstra o interesse da investigação por parte desses *stakeholders*.

Destaca-se que 70% dos participantes consideraram ser a primeira vez que têm contato com esse assunto ou que apenas ouviram falar sobre ele; esse desconhecimento no serviço público é apontado, na literatura, por vários autores. Em uma análise mais crítica, isso também pode ser devido ao desconhecimento do termo CSC.

Com relação à idade, verifica-se que 73% dos participantes da investigação têm de 26 a 45 anos, representando uma força de trabalho jovem; outro fator interessante é que os participantes com até 25 anos e com mais de 56 anos representam 10% dos respondentes. Quanto ao tempo de serviço 60%, dos respondentes têm de 4 a 9 anos. Na formação escolar, evidencia-se que 72% possuem especialização, MBA ou mestrado; o que representa um aspecto extremamente positivo.

Da relação da idade, tempo de serviço e formação escolar, verifica-se que se tem uma força de trabalho jovem, ao mesmo tempo, experiente e com alta qualificação; o que, de acordo com a literatura, são fatores facilitadores para a adoção dos CSC.

O Setor de Patrimônio atende a 82% dos participantes, enquanto apenas 2% representam os colaboradores que efetivamente trabalham nele, considerando-se as duas unidades investigadas: Reitoria e Campus Uberaba. Isso demonstra a necessidade de reorganização do modelo de gestão atual e a utilização de ferramentas tecnológicas, que apoiem a realização dos serviços realizados, principalmente através das TIC. Sendo, a

questão tecnológica premissa para a viabilização dos CSC, a mudança para esse modelo, no IFTM, é facilitada.

A primeira análise a ser realizada foi referente à qualidade do questionário analisado pelo Coeficiente de Alfa Cronbach. A investigação revelou que, para os Fatores Favoráveis, a consistência interna é de 0,927, que é considerada de “fiabilidade elevada”; para os Fatores Desfavoráveis, a consistência interna é de 0,785, que é considerada de “fiabilidade moderada” e, para os indicadores referentes à Gestão do Capital Intelectual, a consistência interna é de 0,806, que é considerada de “fiabilidade moderada a elevada”.

A segunda análise foi quanto ao nível de concordância. Para os Fatores Favoráveis, o valor obtido foi de 3,96, demonstrando concordância (total ou parcial); para os Fatores Desfavoráveis obteve-se o valor de 3,08 e para a Gestão do Capital Intelectual 3,65.

Isso indica que, na Instituição investigada, há um grau de concordância maior para os aspectos: Fatores Favoráveis para a criação de um CSC e Gestão do Capital Intelectual, enquanto, para os Fatores Desfavoráveis, o grau de concordância é menor. Assim, o modelo CSC, como fortalecimento para a Gestão do Capital Intelectual, pode ser adotado para a Gestão do Patrimônio, nas unidades investigadas do IFTM.

A Figura 20, representa o modelo proposto de CSC para as unidades investigadas Reitoria e Campus Uberaba.

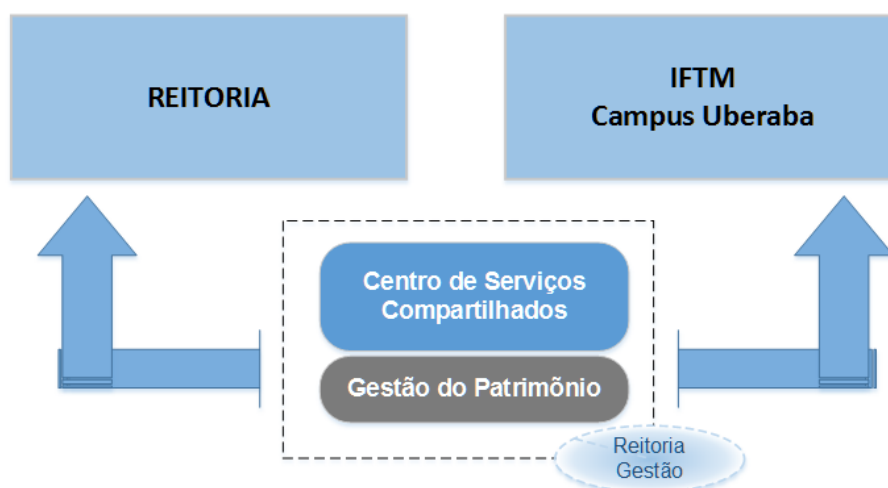


Figura 20 - Modelo proposto do CSC para o IFTM nas unidades investigadas

Pela literatura pesquisada, o Modelo Básico é o mais recomendado para iniciar os serviços, pois:

- o objetivo inicial é reduzir custos, padronizar processos;

- há ganho em economia de escala, os custos dos serviços são apropriados mas não são transferidos para os clientes internos e há consolidação das atividades e transações de apoio.

Dos Fatores Favoráveis os que mais se destacaram, em que há maior concordância, foram: Padronização dos serviços; Oportunidade para a revisão de como o serviço é prestado hoje; Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos e Melhora o controle sobre os serviços prestados o que corrobora com a literatura existente. E os que menos se destacaram foram: Possibilita melhor inserção de terceirizados e Melhora a imagem do IFTM junto à sociedade.

Os fatores que se destacaram acima corroboram como a recomendação de se utilizar inicialmente o Modelo Básico.

Dos Fatores Desfavoráveis os que mais se destacaram, em que há maior concordância, foram: Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação; Enfrenta resistência dos servidores envolvidos e Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores. E os que menos se destacaram foram: Dificulta o controle orçamentário e Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.

Dos indicadores para a Gestão do Capital Intelectual os que mais se destacaram, em que há maior concordância, foram: Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente; Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização e Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou acadêmicos. E os que menos se destacaram foram: Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução; A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos e Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.

Por fim, a terceira e última análise foi referente à correlação para os 3 grupos de indicadores.

Para o grupo dos Fatores Favoráveis foram obtidas as melhores intensidades de correlação nos seguintes indicadores:

1. Quanto mais a “Instituição direciona seus recursos para suas atividades principais” haverá maior “Redução dos custos operacionais” e maior “Aumento da eficiência das atividades relacionadas à gestão de patrimônio”.
2. Quanto mais “Agilidade nas decisões e processos” maior é o “Aumento da eficiência das atividades relacionadas à gestão de patrimônio”.

Para o grupo dos Fatores Desfavoráveis, foram obtidas as melhores intensidades de correlação nos seguintes indicadores:

1. Quanto mais “Os gestores não assumirem os riscos de insucesso da implantação” haverá tanto mais “Falta de compatibilidade quanto às expectativas dos gestores” e maior “Resistência dos servidores envolvidos”.
2. Quanto maior é a “Falta de apoio institucional” maior também será a “Resistência dos servidores envolvidos”.

Para o grupo dos indicadores referentes à Gestão do Capital Intelectual, foram obtidas as melhores intensidades de correlação nos seguintes indicadores:

1. Quanto mais “A instituição capta e retém o conhecimento dos seus colaboradores” tanto mais a possibilidade de “Permitir gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou acadêmicos” e também “Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente”.
2. Quanto mais “Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou acadêmicos” tanto mais pode “Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.”.

Destaque quanto aos objetivos específicos, sabíamos que o desafio era alto, e que eles eram ambiciosos e como tal nem todos foram atingidos. Particularmente o objetivo número 4 que pretendia avaliar e analisar em que medida a implementação de um CSC contribui para a Gestão do Capital Intelectual no IFTM, como não se procedeu à implementação, não somos capazes de fazer essa análise, porque não podemos avaliar algo que não foi implementado, podendo no futuro essa análise vir a ser efetuada.

Por fim, cabe ressaltar que esta investigação foi um grande desafio para o investigador dado seu carácter multidisciplinar, abarcando as áreas de Gestão e Capital Intelectual. Nesse sentido, o investigador adquiriu valiosos conhecimentos que o ajudarão em seu contexto laborial.

Este trabalho de investigação agregou valor para o investigador, na medida em que ele se capacitou e se qualificou, estando mais apto a responder aos desafios diários que aparecem; além disso, ele pôde realizar o objetivo de encontrar o modelo de gestão que oferece melhoria de qualidade e ganho em eficiência e eficácia, para os serviços prestados em um Setor chave da instituição, mas que, nem sempre é reconhecido.

Para o IFTM, esse trabalho oferece um norte para a melhoria do Setor investigado, na medida em que disponibiliza um estudo acadêmico e consistente para a utilização de um modelo de gestão emergente e em franco desenvolvimento; além de proporcionar qualificação para o investigador, servidor da instituição.

6.1 Limitações da Investigação

Uma das dificuldades para a realização desta investigação foi relacionada aos trâmites do Comitê de Ética em Pesquisa, para sua aprovação e assim se iniciar o trabalho de campo referente à aplicação do questionário, bem como a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos dos participantes, exigidos pelo CEP.

Outro fator foi com relação ao tempo de retorno, dos participantes, para as respostas ao questionário. Sua aplicação foi realizada através da plataforma *online* do *Google Form*, sendo enviado um *link* para o *e-mail* institucional de cada um dos colaboradores, no sentido de participar da investigação. Em função dos compromissos, das tarefas e das atribuições diárias, das férias, das licenças e outras situações dos servidores, vários *e-mails* foram enviados e fez-se também um trabalho presencial nas unidades investigadas, para que se obtivesse a adesão necessária dos participantes para responderem ao questionário. Foi obtido um total de 60,8% de respostas ao formulário.

Em função do limite temporal para a realização da investigação, o investigador também optou por restringir a área geográfica; assim, das 10 unidades existentes da Instituição, foram investigadas 2 unidades, Reitoria e Campus Uberaba. Entretanto, convém lembrar que, em análise documental, foi verificado que essas 2 unidades representam um total de 40% do patrimônio líquido da Instituição pesquisada.

6.2 Propostas para Investigações Futuras

Sendo esta investigação realizada sob o prisma do CSC e da Gestão do Capital Intelectual, na esfera do Setor de Patrimônio da Reitoria e do Campus Uberaba, como proposta para trabalhos futuros, podem-se considerar 3 vertentes:

- setorial: expansão da investigação para outros setores do IFTM;
- geográfica: ampliação da área geográfica de investigação para os outros *campi* do IFTM e
- institucional: alargamento desta investigação para outras Instituições da rede federal de ensino brasileira.

Admitindo essas 3 vertentes, inúmeras investigações podem ser realizadas, com mais ou menos complexidade e que propiciem um grau holístico de conhecimento sobre o assunto.

Assim, contemplando o IFTM, podem ser propostas outras investigações que forneçam subsídios para propor arquétipos de implantação de CSC, como:

- avaliar setores específicos, envolvendo todos os *campi*;
- examinar todos os setores, envolvendo apenas um *campi* específico;
- analisar todos os setores envolvendo todos os *campi*.

Considerando a vertente Institucional, no Brasil, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é composta por 38 Institutos Federais e outras escolas que não aderiram aos IF, (Brasil, 2018), visualizados na Figura 21.



Figura 21 - Rede Federal de Educação
Fonte: (Brasil, 2016)

Ainda na vertente Institucional, a investigação pode ser realizada com 2 ou mais Instituições, não se consideram os aspectos geográficos e temporais, para realização do trabalho. O aspecto geográfico é em relação ao custo e à disponibilidade de deslocamento do investigador e o aspecto temporal, quanto ao tempo gasto para realizar a investigação. Nesse cenário podem ser investigados arranjos locais, regionais e nacionais.

Nessas 3 vertentes, também podem-se estabelecer trabalhos para analisar, examinar, avaliar e comparar os Serviços Compartilhados como meio para a Gestão do Capital Intelectual.

Eficácia: Que efetua o que promete ou o que se espera; que causa o resultado inicialmente pretendido.

Eficiência: Qualidade de algo ou alguém que produz com o mínimo de erros ou de meios.

Epistemologia: Teorias do conhecimento e da percepção na ciência. Ramo da filosofia que se ocupa dos problemas que se relacionam com o conhecimento humano, refletindo sobre a sua natureza e validade.

Hermenêutica: Interpretação do sentido das palavras.

Heurística: Algo usado para atingir um determinado objetivo.

Stakeholders: são todas as partes interessadas em um projeto, uma empresa, negócio ou indústria, podendo ter ou não investido neles.

Taxionomia: Teoria ou regra de classificação científica.

Referências Bibliográficas

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo da experiência internacional recente. *Cadernos ENAP, N° 10*.
- Ávila, L. (s.d.). *Implantando um Centro de Serviços Compartilhados: CSC -Do conceito à Geração de Valor*. Acesso em 9 de outubro de 2018, disponível em SlideShare: <https://www.slideshare.net/UniversidadeCorporativadoTransporte/implantando-um-centro-de-servios-compartilhados-csc-do-conceito-gerao-de-valor>
- Bergeron, B. P. (2003). *Essential of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brandalise, L. T. (2006). *Modelo de suporte à gestão organizacional com base no comportamento do consumidor considerando sua percepção da variável ambiental nas etapas da Análise do Ciclo de Vida do produto*. Tese, (Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis - SC.
- Bronw, J. S. (2000). *Pesquisa que reinventa a corporação*. In: *Gestão do conhecimento: on knowledge management* (4 ed.). (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração Teoria, Processo e Prática*. (2ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Correia, A. R., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados & Doutoramentos - Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência* (2ª ed.). Porto, Portugal: Vida Económica - Editorial, SA.
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1993). *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.

- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, C. (2010). *Centros de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público*. Dissertação, (Dissertação de Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Paulo.
- França, M. B. (2012). Dissertação de Mestrado. *Adequação do Processo Unificado no desenvolvimento de Sistemas GRP (Government Resource Planning)*. Uberlândia: UFU.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Granjeiro, J. W. (2000). *Direito Administrativo* (17 ed.). Brasília: Vestcon.
- Granjeiro, J. W., & Castro, R. G. (2000). *Administração pública* (5 ed.). Brasília: Vestcon.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Martins, G. A., & Theóphilo. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Morin, E. (2005). *Ciência com consciência* (8ª ed.). (M. D. Alexandre, & M. S. Dória, Trans.) Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, E. R. (2013). *Compartilhamento de serviços na Administração Pública Federal: análise dos fatores de aplicabilidade na autarquia federal*. Dissertação,

- (Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói.
- Pereira, L. B. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público Brasileiro*, V. 1.
- Pinto, J. A. (2015). *Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning*. Tese, (Tese de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação) - Universidade do Minho.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* (5a ed.). (E. M. Pinho Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, B. E., Cooke, R. S., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (2001). *Serviços Compartilhados: Agregando valor às unidades de negócios*. (M. J. Roque, Trad.) São Paulo: Makron Books.
- Silva, J. A., Santos, N. M., & Santos, R. F. (2006). *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Souza, C. (2006). Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Nº 16, 20-45.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. (11 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30, pp. 399-405.

- Wiig, K. M. (2000). *Application of knowledge management in public administration*. Acesso em 05 de outubro de 2018, disponível em http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

Outras Referências Bibliográficas

Brasil. (2008). Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. *Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.*

Brasil. (07 de junho de 2016). Acesso em 20 de outubro de 2018, disponível em Instituto Federal - Instituições: <http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes>

Brasil. (21 de setembro de 2018). Acesso em 20 de outubro de 2018, disponível em Instituto Federal - Expansão da Rede Federal: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

IFTM. (2013a). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro*. Acesso em 30 de maio de 2017, disponível em IFTM: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf

IFTM. (2013b). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Uberaba*. Acesso em 30 de maio de 2017, disponível em IFTM: <http://www.iftm.edu.br/pdi/campus/uberaba/download/PDI-UBERABA.docx>

IFTM. (2016). *Conhecendo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro*. Acesso em 30 de maio de 2017, disponível em IFTM: <http://www.iftm.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/documentos/Portfolio.pdf>

Ministério da Saúde. (2017a). *Sistema CEP/CONEP*. (Desenvolvido por DATASUS) Acesso em 10 de agosto de 2017, disponível em Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>

Ministério da Saúde. (2017b). *Sobre a Plataforma Brasil*. (Desenvolvido por DATASUS) Acesso em 10 de agosto de 2017, disponível em Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>

Ministério da Saúde. (2018). *Gerir Pesquisa*. (Desenvolvido por DATASUS) Acesso em 19 de Agosto de 2018, disponível em Plataforma Brasil: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>

UFTM. (2018). *Formulários e Orientações*. Fonte: Site da UFTM: <http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/CEP/formularios-e-orientacoes>

Índice Remissivo

A	
Abrucio	26
Ávila	17

B	
Bergeron	13, 14, 15, 16, 17, 20, 71
Brandalise	61
Bresser Pereira	25
Bronw.....	28

Ch	
Chiavenato	11, 12

C	
Correia & Mesquita	53

D	
Davenport	27
Descartes.....	49
Drucker.....	27

E	
Edvinsson & Malone	28
ERP	3

F	
Ferreira.....	57

G	
Gil	50, 51, 52, 53, 58
Granjeiro	24
Granjeiro & Castro	24

H	
Hill & Hill	55

I	
IFTM	3

L	
Lakatos & Marconi	50
Lakatos e Marconi.....	55

M	
Martins & Theóphilo	58
Max Weber	25
metodologia científica	49
Morin	49, 50

N	
Nonaka & Takeuchi	28, 29, 30

O	
Oliveira.....	57

P	
Pereira	26
Pinto.....	6, 19, 20, 71
Polanyi	28
Porter	12, 13, 20

Q	
Quinn, Cooke, & Kris	19, 21, 22, 24, 71

S	
Schulman, Harmer, Dunleavy, & Lusk	17, 18, 19, 71
Silva, Santos, & Santos	19
sinergia	11
efeito sinérgico.....	11
Souza.....	26
Stewart	27

T

Teoria dos Sistemas.....	11
Terra	28

V

Vergara.....	5, 50, 51, 52
--------------	---------------

W

Wiig.....	24, 29
-----------	--------

Y

Yin	53
-----------	----

Apêndice A - e-mail de convite enviado aos participantes da investigação

Prezado Colega,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa a ser apresentada na dissertação do Programa de Mestrado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP do Instituto Politécnico do Porto - IPP.

O objetivo desta investigação é reconhecer quais os fatores beneficiam a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, quais desfavorecem e como o CSC pode potenciar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba.

A sua participação é voluntária e não há identificação. Para isto, basta responder ao questionário no que será compartilhado no arquivo do Google Forms, **link:** <https://goo.gl/forms/aeizrBb4qy8452s53>.

Solicito aos participantes a assinatura do **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE-CSC)**, em anexo. Ele contém informações sobre esta investigação, atendendo também às exigências da legislação brasileira em pesquisas científicas que envolvam seres humanos, através da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Este documento **NÃO SERÁ** anexado à dissertação. Estarei posteriormente recolhendo este documento nos setores.

Agradeço, sua colaboração e participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos!

Atenciosamente,

Paulo Sérgio Mendes Alves

Pesquisador

Telefone de contato: (34) 99779-3037

Apêndice B - Questionário



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

Mestrado em Assessoria e Administração

Centro de Serviços Compartilhados e Gestão do Capital Intelectual no IFTM

Prezado(a) colega,

Como parte de uma investigação de um trabalho de mestrado, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto, estamos analisando os fatores que favorecem e desfavorecem a criação de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC e como o CSC pode potenciar a Gestão do Capital Intelectual para Gestão de Patrimônio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM.

Esta investigação tem finalidade exclusivamente acadêmica, e estes dados irão subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado, com título: "Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM".

Solicitamos que por gentileza responda ao breve questionário. Sua participação é voluntária e o investigador se compromete a manter suas respostas em sigilo, apenas sendo analisadas pelo orientador e o investigador. Somente os resultados obtidos serão divulgados assim você não será identificado, preservando sua privacidade e anonimato.

Em caso de dúvidas sobre este estudo você poderá entrar em contato com o investigador para esclarecimentos através do e-mail: paulosergiomendesalves@gmail.com ou do telefone: (34) 99779-3037.

Muito obrigado pela sua colaboração,

Discente do Mestrado em Assessoria e Administração - IPP-ISCAP
Paulo Sérgio Mendes Alves
Servidor do IFTM - Campus Uberaba

Orientador
Professor Doutor José Agostinho de Sousa Pinto

***Obrigatório**

Parte I - Perfil do respondente



1. Gênero: *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade: *

- ☐ até 25 anos
- ☐ de 26 a 35 anos
- ☐ de 36 a 45 anos
- ☐ de 46 a 55 anos
- ☐ mais de 56 anos

3. Formação escolar: *

- ☐ Ensino médio
- ☐ Ensino superior
- ☐ Especialização / MBA / Mestrado
- ☐ Doutorado / Pós-Doutorado

4. Tempo de serviço no IFTM: *

- ☐ até 03 anos
- ☐ de 04 a 09 anos
- ☐ de 10 a 16 anos
- ☐ de 17 a 22 anos
- ☐ de 23 a 28 anos
- ☐ mais de 28 anos

5. Qual sua relação com o Setor de Patrimônio? *

- ☐ Trabalho no setor de patrimônio
- ☐ Trabalho em um setor correlato a gestão de patrimônio (licitação, compras, contratos ou almoxarifado)
- ☐ Apenas utilizo os serviços do setor de patrimônio
- ☐ Não trabalho e nem utilizo os serviços do setor de patrimônio

6. É titular de cargo de direção / função gratificada? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Parte II - Apresentação Centros de Serviços Compartilhados - CSC e Gestão do Capital Intelectual

Os Centros de Serviços Compartilhados - CSC - consistem numa estratégia na qual serviços de apoio comuns a diversas unidades de uma organização, são concentrados em uma única estrutura. Atualmente, a gestão de patrimônio do IFTM acontece de maneira descentralizada, ou seja, tanto os campus quanto a reitoria possuem um setor próprio responsável por essa atividade. Com a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, seria criada uma estrutura especializada na gestão de patrimônio e de uso em comum entre todos os campus e a reitoria do IFTM.

O Capital Intelectual é considerado o conjunto de informações que são adquiridas, aprimoradas e transformadas em conhecimento pelos indivíduos ao decorrer dos anos. Nas organizações, é a soma do conhecimento de seus colaboradores.

Estamos analisando fatores que podem FAVORECER ou DESFAVORECER a criação de um CSC e como ele pode potencializar a Gestão do CAPITAL INTELECTUAL para Gestão de Patrimônio no IFTM.

Assinale seu nível de concordância quanto a fatores FAVORÁVEIS à criação de um Centro de Serviços Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM: *

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Nem discordo, nem concordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
1.1 - Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 - Reduz os custos operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 - Melhora a imagem do IFTM junto a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 - Aumenta a eficiência das atividades relacionadas a gestão de patrimônio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 - Agiliza as decisões e os processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6 - Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 - Reduz os postos de trabalho na gestão de patrimônio a longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8 - Oportunidade para a revisão de como o serviço é prestado hoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 - Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10 - Possibilita melhor inserção de terceirizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11 - Padronização dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12 - Melhora o controle sobre os serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Assinale seu nível de concordância quanto a fatores
DESAVORÁVEIS à criação de um Centro de Serviços
 Compartilhados para gestão de patrimônio no IFTM: *

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Nem discordo, nem concordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
2.1 - Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 - Falta de evidências que justifiquem o custo x benefício para criação de um CSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 - Problemas devidos a diferenças culturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 - Dificulta o controle orçamentário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 - Falta de apoio institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 - Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 - Os gestores podem querer não assumir os riscos de insucesso da implantação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 - Falta de compatibilidade quanto as expectativas dos gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Assinale seu nível de concordância quanto à gestão do CAPITAL INTELECTUAL de um Centro de Serviços Compartilhados para a gestão de patrimônio no IFTM:

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Nem discordo, nem concordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
3.1 - Possibilita à instituição a captação e retenção do conhecimento dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 - Permite gerir um conjunto de competências baseadas em conhecimentos teóricos ou acadêmicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 - Gerir os problemas atuais, seguindo normas para resolvê-los de forma eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 - A produção de conhecimento é baseada na experiência dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 - Gerir um conjunto de capacidades para serem aproveitadas ou divulgadas por toda a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6 - Para além das rotinas de trabalho, o meu setor tem como finalidade adicional, poder apoiar outros departamentos da organização no seu processo funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.7 - Tem havido preocupação em estruturar o conhecimento, fomentando o seu compartilhamento por outros setores da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.8 - A instituição possui especialistas para lidar com problemas novos e mais complexos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.9 - Todos os problemas ou desafios são primeiramente discutidos e compartilhados na instituição, antes de ser proposta e divulgada uma solução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Qual seu conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC: *

Aqui você fará uma auto avaliação.

- ☐ Conheço em profundidade o assunto, já atuei nessa área ou sou um perito
- ☐ Conheço, leio e estou atualizado, mas não estou atuando nessa área
- ☐ Conheço, mas não estou atualizado sobre o assunto
- ☐ Ouvi falar, mas não estou familiarizado com o assunto
- ☐ É a primeira vez que tenho contato com o assunto

Se desejar receber os resultados deste questionário coloque aqui o seu e-mail:

O preenchimento de seu e-mail é opcional, sigiloso e não será apresentado em hipótese alguma nos resultados deste questionário. Ele será utilizado apenas para o envio dos resultados desta investigação.

Obrigado pela sua participação!

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Instituto Politécnico do Porto
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
Rua Jaime Lopes Amorim, s/n - 4465-004 - S. Mamede de Infesta - Portugal
+351 22 905 00 00 - +351 22 902 58 99

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Para participantes da Pesquisa sobre Centro de Serviços Compartilhados)

ESCLARECIMENTO

Convidamos você a participar da pesquisa: “Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM”. O objetivo desta pesquisa é reconhecer quais os fatores que beneficiam a implementação de um CSC, quais os fatores que desfavorecem e como o CSC pode potenciar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba. Sua participação é importante, pois espera-se que esta investigação possa contribuir para propor um modelo administrativo que vise melhorar a eficiência e eficácia na administração pública e assim, consequentemente, da qualidade dos serviços prestados dos servidores públicos à sociedade.

Caso você aceite participar desta pesquisa será necessário responder a um questionário on-line, contendo 36 questões fechadas e 1 questão aberta de preenchimento não obrigatório, em que você coloca seu e-mail caso queira receber os resultados da pesquisa, poderá fazê-lo de qualquer local em que tenha um computador e acesso à internet; com tempo estimado de 10 minutos para sua realização, e no momento em que achar oportuno.

Avalia-se que para esta investigação o principal risco seja da perda de confidencialidade. A fim de minimizá-lo, assegurar-se-á o anonimato dos participantes. Portanto considera-se que não há riscos que sejam capazes de comprometer a integridade física e emocional dos participantes desta pesquisa.

Em decorrência de sua participação, não se espera nenhum benefício direto, entretanto, esperamos com este estudo contribuir com informações para propor um modelo administrativo que visa melhorar a eficiência e eficácia na administração pública, proporcionando melhoria da qualidade de trabalho do Servidor e da prestação de seus serviços.

Você poderá obter quaisquer informações relacionadas a sua participação nesta pesquisa, a qualquer momento que desejar, por meio do pesquisador do estudo. Sua participação é voluntária, e em decorrência dela você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você não terá nenhum gasto por participar nesse estudo, pois qualquer gasto que você tenha por causa dessa pesquisa lhe será ressarcido. Você poderá não participar do estudo, ou se retirar a qualquer momento, sem que haja qualquer constrangimento junto ao pesquisador, ou prejuízo bastando você dizer ao pesquisador que lhe entregou este documento. Você não será identificado neste estudo, pois a sua identidade será de conhecimento apenas do pesquisador da pesquisa, sendo garantido o seu sigilo e privacidade. Você tem

Rubrica do participante	Data	Rubrica do pesquisador	Data

Este documento deverá ser emitido em duas vias, uma para o participante e outra para o pesquisador.



Instituto Politécnico do Porto
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Rua Jaime Lopes Amorim, s/n - 4465-004 - S. Mamede de Infesta - Portugal
+351 22 905 00 00 - +351 22 902 58 99

direito a requerer indenização diante de eventuais danos que você sofra em decorrência dessa pesquisa.

Contato do pesquisador:

Nome: Paulo Sérgio Mendes Alves

E-mail: paulosergiomendesalves@gmail.com

Telefone: (34) 99779-3037

Endereço: Rua Episcopal, 379, Mercês.

Uberaba-MG - CEP: 38060-050

Em caso de dúvida em relação a esse documento, favor entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, pelo telefone (34) 3700-6803, ou no endereço Rua Conde Prados, 191, Bairro Nossa Senhora da Abadia – Uberaba – MG – de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 11:30 e das 13:00 às 17:30. Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados criados para defender os interesses dos participantes de pesquisas, quanto a sua integridade e dignidade, e contribuir no desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

TÍTULO DA PESQUISA: Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM

Eu, _____, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e a quais procedimentos serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará o tratamento/serviço que estou recebendo. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Concordo em participar do estudo, “Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM”, e receberei uma via assinada deste documento.

Uberaba,//.....

Assinatura do participante

Paulo Sérgio Mendes Alves

Telefone de contato do pesquisador: (34) 99779-3037

Rubrica do participante	Data	Rubrica do pesquisador	Data

Este documento deverá ser emitido em duas vias, uma para o participante e outra para o pesquisador.

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de

<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=6&publicacao=1567>

Apêndice D - Carta de Anuência - Reitor



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO o pesquisador PAULO SÉRGIO MENDES ALVES desenvolver o seu projeto de pesquisa a partir de Abril/2018 com coleta de dados de documentos internos relativos ao tema para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO IFTM” cujo objetivo é a elaboração de Dissertação de Mestrado que será apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) do Instituto Politécnico do Porto (IPP) para obtenção de grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação do Professor Dr. José Agostinho de Sousa Pinto. A autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

ROBERTO GIL RODRIGUES ALMEIDA
Reitor do IFTM

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de
<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=6&publicacao=4341>

Apêndice E - Termo de Autorização para Utilização de Dados - Reitor



INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Triângulo Mineiro

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO –

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS EM PESQUISA DE MESTRADO

Eu, Roberto Gil Rodrigues Almeida, Reitor, RG nº M 2.679.149, CPF nº 485.107.186-87, AUTORIZO PAULO SÉRGIO MENDES ALVES, RG nº 16.118.024 - SSP/SP, CPF nº 073.645.728-30, cargo Assistente em Administração – IFTM Campus Uberaba, a utilizar os dados relativos ao IFTM. Os referidos dados serão utilizados para compor a dissertação sobre “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO IFTM”, do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) do Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

O mestrando se compromete a assegurar a identidade e a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, obedecendo às disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Uberaba – MG, 01 de agosto de 2018.

Roberto Gil Rodrigues Almeida

Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de
<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=6&publicacao=4341>

Apêndice F - Carta de Anuência - Diretor



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO o pesquisador PAULO SÉRGIO MENDES ALVES desenvolver o seu projeto de pesquisa a partir de Abril/2018 com coleta de dados de documentos internos relativos ao tema para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO IFTM” cujo objetivo é a elaboração de Dissertação de Mestrado que será apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) do Instituto Politécnico do Porto (IPP) para obtenção de grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação do Professor Dr. José Agostinho de Sousa Pinto. A autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

RODRIGO AFONSO LEITÃO
Diretor Geral do IFTM Campus Uberaba

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de
<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=6&publicacao=4341>

Apêndice G - Termo de Autorização para Utilização de Dados - Diretor



INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Triângulo Mineiro

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO –

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS EM PESQUISA DE MESTRADO

Eu, Rodrigo Afonso Leitão, Diretor Geral do IFTM Campus Uberaba, RG nº , CPF nº 719.618.286-34, AUTORIZO PAULO SÉRGIO MENDES ALVES, RG nº 16.118.024 - SSP/SP, CPF nº 073.645.728-30, cargo Assistente em Administração – IFTM Campus Uberaba, a utilizar os dados relativos ao IFTM. Os referidos dados serão utilizados para compor a dissertação sobre “CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PATRIMÔNIO NO IFTM”, do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) do Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

O mestrando se compromete a assegurar a identidade e a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, obedecendo às disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Uberaba – MG, 01 de agosto de 2018.

Rodrigo Afonso Leitão
Diretor Geral do IFTM Campus Uberaba

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de
<https://sistemas.uftm.edu.br/integrado/sistemas/pub/publicacao.html?secao=6&publicacao=4341>

Apêndice H - Termo de Confidencialidade



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TÍTULO DO PROJETO:

**Centro de Serviços Compartilhados como Instrumento de
Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM**

Pesquisador: Paulo Sérgio Mendes Alves

Orientador: Professor Dr. José Agostinho de Sousa Pinto

Instituição: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP

Telefone para contato: (34) 99779-3037

Locais da coleta de dados: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro Reitoria e Campus Uberaba

O pesquisador do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes, cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado *on-line*, aplicado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Reitoria e Campus Uberaba em Uberaba MG. Declara e concorda, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto de mestrado e para divulgação em eventos de educação ou publicações, garantindo-se sempre o anonimato e a confidencialidade dos participantes. Garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dos participantes e comunidade. As informações serão armazenadas sob a responsabilidade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Portugal.

Uberaba, 04 de junho de 2018

Paulo Sérgio Mendes Alves

Pesquisador

Fonte: (UFTM, 2018) adaptado de <http://www.uftm.edu.br/comitesecomissoes/CEP/formularios-e-orientacoes>

Anexo A - Mapa Estratégico - PDI 2014-2018



MAPA ESTRATÉGICO – PDI 2014-2018

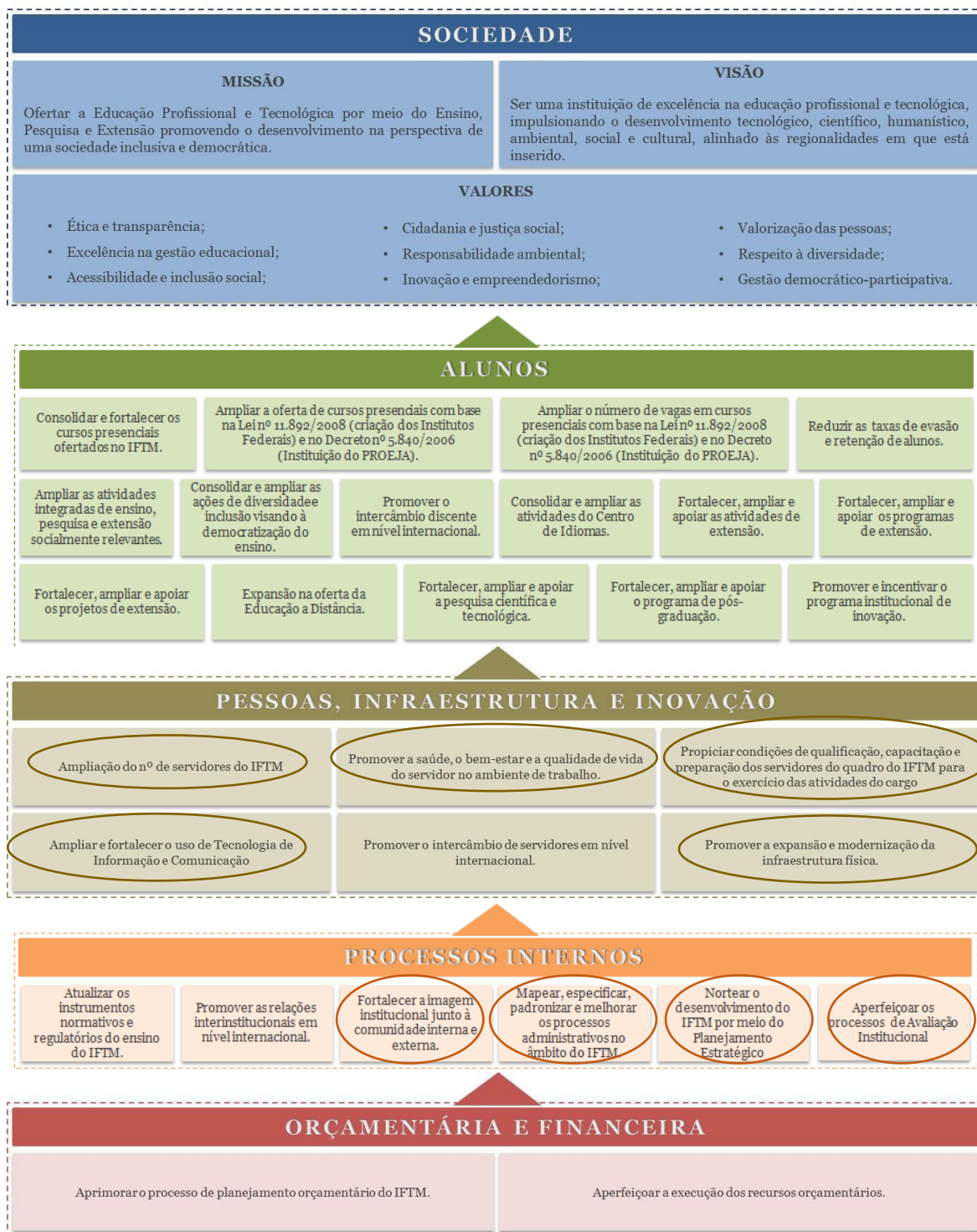


Figura 22 - Mapa Estratégico PDI 2014-2018

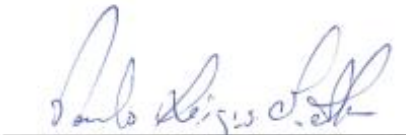

Fonte: (IFETM, 2013a, p. 24)

Anexo B - Folha de Rosto - Reitor



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP




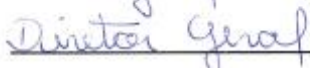
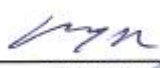
FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM.			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 150			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: PAULO SERGIO MENDES ALVES			
6. CPF: 073.645.728-30		7. Endereço (Rua, n.º): EPISCOPAL MERCES 379 UBERABA MINAS GERAIS 38060050	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 34997793037	10. Outro Telefone:
11. Email: paulosergiomendesalves@gmail.com			
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumpro os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p> <p>Data: <u>13</u> / <u>08</u> / <u>2018</u></p> <p style="text-align: right;">  Assinatura </p>			
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO		13. CNPJ: 10.695.891/0001-00	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: (34) 3326-1112		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumpro os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p> <p>Responsável: <u>ROBERTO GIL RODRIGUES ALMEIDA</u> CPF: <u>485.107.186-87</u></p> <p>Cargo/Função: <u>REITOR</u></p> <p>Data: <u>13</u> / <u>08</u> / <u>2018</u></p> <p style="text-align: right;">  Assinatura </p>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

Fonte: (Ministério da Saúde, 2018) disponível no sítio do Conselho Nacional de Saúde da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa: Plataforma Brasil²⁷

²⁷ <http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>

Anexo C - Folha de Rosto - Diretor

 MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS			
1. Projeto de Pesquisa: Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM.			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 150			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7. Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: PAULO SERGIO MENDES ALVES			
6. CPF: 073.645.728-30	7. Endereço (Rua, n.º): EPISCOPAL MERCES 379 UBERABA MINAS GERAIS 38080050		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 34997793037	10. Outro Telefone:	11. Email: paulosergiomendesalves@gmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: 13 / 08 / 2018		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO		13. CNPJ: 10.695.891/0001-00	14. Unidade/Órgão:
15. Telefone: (34) 3326-1112	16. Outro Telefone:		
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: 		CPF: 719.618.286-31	
Cargo/Função: 			
Data: 13 / 08 / 2018		 Assinatura	
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

Fonte: (Ministério da Saúde, 2018) disponível no sítio do Conselho Nacional de Saúde da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa: Plataforma Brasil²⁸

²⁸ <http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>

Anexo D - Autorização do CEP UFTM

Saúde
Ministério da Saúde

Plataforma Brasil

principal sair

Público Pesquisador Alterar Meus Dados

PAULO SERGIO MENDES ALVES - Pesquisador | V3.2
Sua sessão expira em: 8min 22

Cadastros

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM.

Pesquisador Responsável: PAULO SERGIO MENDES ALVES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 96679318.6.0000.5154

Submetido em: 24/08/2018

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO MINEIRO

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_963748

LISTA DE PESQUISADORES DO PROJETO

CPF/Documento ^	Nome ^	Atribuição	E-mail ^	Currículo	Tipo de Análise ^	Ação
073.645.728-30	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Contato Científico, Contato Público, Pesquisador principal	paulosergiomendesalves@gmail.com	Lattes CV	PROPONENTE	

LISTA DE COMITÊS DE ÉTICA DO PROJETO

Comitê de Ética ^	Tipo de Vínculo ^	Ação
5154 - UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro	COORDENADOR	

LISTA DE INSTITUIÇÕES DO PROJETO

CNPJ da Instituição ^	Razão Social ^	Tipo de Instituição ^	Comitê de Ética ^	Ação
10.695.891/0001-00	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO MINEIRO	PROPONENTE	5154 - UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro	

LISTA DE PROJETOS RELACIONADOS

Tipo ^	CAAE ^	Versão ^	Pesquisador Responsável ^	Comitê de Ética ^	Instituição ^	Origem	Última Avaliação ^	Situação ^	Ação
P	96679318.6.0000.5154	1	PAULO SERGIO MENDES ALVES	5154 - UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO TRIANGULO MINEIRO	PO	PO	Aprovado	

LEGENDA:

(*) Tipo
P = Projeto de Centro Coordenador Pp = Projeto de Centro Participante Pc = Projeto de Centro Coparticipante

(*) Formação do CAAE

Ano de submissão do Projeto	Tipo do centro	Código do Comitê que está analisando o projeto
n n n n n n	a a . dv . t x x x	. l l l l l

Sequencial para todos os Projetos submetidos para apreciação

Dígito verificador

Sequencial quando estudo possui Centro(s) Participante(s) e/ou Coparticipante(s)

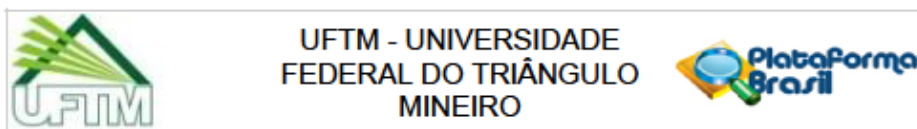
(*) Origem / Última Avaliação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

Voltar

Fonte: Disponível no site da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, Plataforma Brasil em: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>

Anexo E - Parecer Consubstanciado do CEP UFTM - Autorização



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Centro de Serviços Compartilhados como instrumento de Gestão do Capital Intelectual na Gestão de Patrimônio no IFTM.

Pesquisador: PAULO SERGIO MENDES ALVES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 96679318.6.0000.5154

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.903.404

Apresentação do Projeto:

Segundo os pesquisadores:

"Nos dias atuais onde as modificações ocorrem de maneira rápida e contínua para atender as demandas internas e externas, os gestores devem estar atentos a modelos de negócios que produzam eficiência e eficácia nos processos.

Neste sentido, o grande desafio é demonstrar, que mudanças nos modelos organizacionais podem refletir em benefícios para as Organizações.

A Instituição a ser pesquisada será o IFTM - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, uma escola Pública do Governo Federal, vinculada ao MEC - Ministério da Educação e Cultura. Tendo sido originada pela fusão de antigas escolas, que se tornaram campus da nova instituição e posteriormente pela ampliação com a criação de outros Campi, vinculados a uma Reitoria.

Verifica-se, portanto que a Reitoria e os Campi possuem administrações independentes, sendo entretanto geridos pela Reitoria que "... é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, ..." (IFTM, 2016, p.3). Nesta nova realidade percebe-se que alguns sistemas informatizados não estão integrados e têm suas bases de dados independentes, a exemplo do Sistema de Gestão Patrimonial, apesar de todas as unidades utilizarem o mesmo Sistema.

Essa situação proporciona várias consequências, dentre as quais: retrabalho de serviços, falta de padronização dos processos, perda do histórico dos bens ao serem transferidos de um Campus

Endereço: Rua Conde Prados, 191
Bairro: Nossa Sra. Abadia CEP: 38.025-260
UF: MG Município: UBERABA
Telefone: (34)3700-6803 E-mail: cep@uftm.edu.br



para outro, falta de informações consolidadas entre as unidades para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Entretanto a equipe de Tecnologia da Informação - TI, vem trabalhando para mudar essa realidade, na medida em que está em desenvolvimento de vários sistemas, integrados por uma plataforma "Enterprise Resource Planning" - ERP, que será responsável pela unificação dos diversos departamentos, possibilitando um fluxo único, contínuo e consistente de informações. Desta forma o Sistema de Patrimônio fará parte integrante desse macro conjunto.

Na busca por modelos organizacionais nos deparamos com o paradigma dos Centros de Serviços Compartilhados - CSC, o qual utiliza o compartilhamento de funções de apoio. Assim este trabalho pretende investigar se a implementação de um CSC pode colaborar positivamente, direta ou indiretamente na Gestão do Capital Intelectual no contexto do IFTM.

Considerando-se o fato dos CSCs serem um modelo incipiente e ainda pouco utilizado principalmente no âmbito da administração pública brasileira, este estudo também tem como propósito, para além dos objetivos gerais e específicos definidos, contribuir para difundir esse modelo de organização de serviços, estabelecendo de maneira sistematizada e esclarecedora o conhecimento sobre tema tão emergente, de forma que administradores e gestores públicos tenham subsídios para explorar um modelo organizacional que visa melhorar a eficiência e eficácia na administração pública (Pinto, 2015). (Schulman, Dunleavy, Harmer e Lusk, 2001), (Quinn, Cooke e Kris, 2000).

Portanto este trabalho tem a intenção de dar um grau de conhecimento holístico e sistemático sobre a utilização dos CSC com foco no Setor Público Brasileiro. Assim os gestores públicos terão nas mãos uma ferramenta que pode atender aos princípios da nova gestão pública, aos anseios da sociedade, e ainda beneficiar população, servidores públicos, e governo."

Objetivo da Pesquisa:

Segundo os pesquisadores:

"O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo principal reconhecer quais os fatores que beneficiam a implementação de um CSC, quais os fatores que desfavorecem e como o CSC pode potencializar a Gestão do Capital Intelectual para a Gestão de Patrimônio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM, tendo como local da investigação a Reitoria e o Campus Uberaba.

Objetivos Específicos:

Verificar se o ambiente institucional é propenso à adoção o modelo CSC.

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

CEP: 38.025-260

UF: MG

Município: UBERABA

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br



Verificar o estado atual do sistema de Patrimônio.

Perceber a importância atribuída à Gestão do Capital Intelectual no IFTM.

Analisar em que medida a implementação de um CSC contribui para a Gestão do Capital Intelectual no IFTM.

Considerando-se o Setor de Patrimônio, identificar se a adoção do CSC é adequada ou não e qual o modelo é o mais adequado."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo os pesquisadores:

"Riscos:

Em qualquer fase de uma pesquisa com seres humanos há possibilidade de riscos referentes às dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual. Dependerá, entretanto o tipo de pesquisa avaliar seus potenciais riscos.

Avalia-se que para esta investigação o principal risco seja da perda de confidencialidade. A fim de minimizá-lo, assegurar-se-á o anonimato dos participantes. Portanto considera-se que não há riscos que sejam capazes de comprometer a integridade física e emocional dos participantes desta pesquisa.

O participante receberá o termo de consentimento livre e esclarecido contendo explicações e informações sobre a investigação e sua livre escolha em aceitar ou não fazer parte desta investigação.

Benefícios:

Não há benefício direto ao participante da pesquisa em decorrência de sua participação, entretanto, esperamos com este estudo contribuir com informações para propor um modelo administrativo que visa melhorar a eficiência e eficácia na administração pública, proporcionando melhoria da qualidade de trabalho do Servidor e da prestação de seus serviços."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa explanatória com metodologia quantitativa. É pertinente e relevante, os procedimentos adotados pelo pesquisador não impactam negativamente os participantes. Além disso, é propositiva e poderá redundar em melhorias na realidade pesquisada.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos de apresentação obrigatória adequados.

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

CEP: 38.025-260

UF: MG

Município: UBERABA

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br



UFTM - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TRIÂNGULO
MINEIRO



Continuação do Parecer: 2.903.404

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12 e norma operacional 001/2013, o colegiado do CEP-UFTM manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto. Situação definida em reunião do colegiado realizada em 14/09/2018.

Considerações Finais a critério do CEP:

A aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFTM dá-se em decorrência do atendimento à Resolução CNS 466/12 e norma operacional 001/2013, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Conforme prevê a legislação, são responsabilidades, indelegáveis e indeclináveis, do pesquisador responsável, dentre outras: comunicar o início da pesquisa ao CEP; elaborar e apresentar os relatórios parciais (semestralmente) e final. Para isso deverá ser utilizada a opção 'notificação' disponível na Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_963748.pdf	24/08/2018 00:41:54		Aceito
Outros	Questionario_CSC.pdf	24/08/2018 00:32:56	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Protocolo_ProjetoPesquisa_CSC.docx	24/08/2018 00:27:22	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Consentimento_LivreEsclarecido _CSC.docx	24/08/2018 00:24:29	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Outros	Termo_Confidencialidade.pdf	19/08/2018 23:24:35	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Outros	Termo_Autoriz_UtilizDados_Diretor.pdf	19/08/2018 23:20:31	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

CEP: 38.025-260

UF: MG

Município: UBERABA

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br

Página 04 de 05



UFTM - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TRIÂNGULO
MINEIRO



Continuação do Parecer: 2.903.404

Outros	Termo_Autoriz_UtilizDados_Reitor.pdf	19/08/2018 23:19:44	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Outros	CartaAnuencia_Diretor.pdf	19/08/2018 23:12:55	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Outros	CartaAnuencia_Reitor.pdf	19/08/2018 23:11:45	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRosto_Reitor_Diretor.pdf	19/08/2018 22:40:03	PAULO SERGIO MENDES ALVES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

UBERABA, 19 de Setembro de 2018

Assinado por:

Alessandra Cavalcanti de Albuquerque e Souza
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Conde Prados, 191

Bairro: Nossa Sra. Abadia

CEP: 38.025-260

UF: MG

Município: UBERABA

Telefone: (34)3700-6803

E-mail: cep@uftm.edu.br

Página 05 de 05

Disponível no site da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, Plataforma Brasil em:
<http://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>